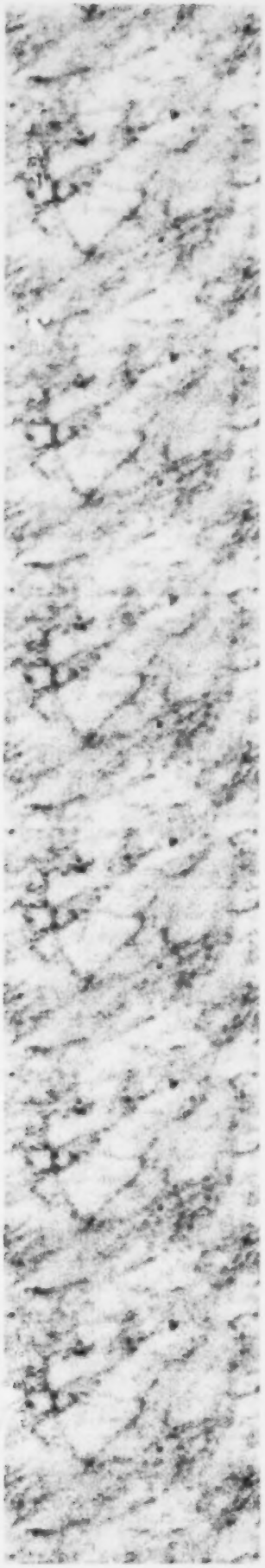

Rapport final

Analyse du contenu des rapports d'évaluation des capacités de la fonction de contrôleur des dix premiers petits organismes

Secrétariat du Conseil du Trésor

Le 15 juillet 2002

Préparé par :
Lise D. Labelle,
Conseillère agréée en gestion

103-05115/

Table des matières

Sommaire **1**

Introduction **5**
Les dix organismes 5
Organisation du rapport 6
Avertissement au lecteur 6

Analyse du contenu: Les pierres angulaires de la fonction de contrôleur **7**

Information intégrée sur le rendement **7**
Conclusions partielles 7
Rapport ministériel sur le rendement intégré 8
Information opérationnelle 10
Mesure de la satisfaction de la clientèle 11
Normes de service 12
Information sur l'évaluation 13
Information financière 14
Information sur la gestion des coûts 15

Gestion du risque évoluée **16**
Conclusions partielles 16
Gestion du risque intégré 16
Cadre intégré de contrôle de la gestion 18

Gérance rigoureuse **19**
Conclusions partielles 19
Amélioration des processus opérationnels 20
Outils et techniques de gestion 21
Gestion des connaissances 23
Pratiques comptables 24
Gestion de l'actif 25
Vérification interne 26
Vérification externe 27

Valeurs et éthique communes **27**
Conclusions partielles 28
Cadre de valeurs et d'éthique 28

Analyse du contenu: Les facteurs habilitants de la fonction de contrôleur..... 31

Leadership stratégique..... 31
Conclusions partielles 30
Engagement de la direction..... 31
Participation des gestionnaires..... 33
Autorités fonctionnelles supérieures du ministère 35
Planification 35
Gestion des ressources 37
Gestion des partenariats 38
Gestion des rapports avec la clientèle 39

Gens motivés 39
Conclusions partielles 40
Compétences nécessaires à l'application des pratiques modernes de gestion..... 41
Satisfaction du personnel 42
Milieu de travail propice 43
Effectif durable..... 46
Valorisation de la participation du personnel..... 47

Responsabilisation distincte..... 49
Conclusions partielles 49
Clarté des responsabilités et de l'organisation..... 50
Accords de rendement et évaluations..... 51
Appui d'experts..... 53
Rapports externes 54

Sommaire

Des évaluations des capacités de la fonction moderne de contrôleur ont été réalisées au sein de dix petits organismes fédéraux entre janvier et mai 2002. Le présent rapport renferme une analyse du contenu des dix rapports d'évaluation. Le sommaire souligne les principaux éléments des secteurs où les petits organismes sont efficaces et les domaines où ils doivent apporter des améliorations afin de poursuivre leur modernisation de la fonction de contrôleur, en tenant compte de leur contexte particulier à titre de petites entités organisationnelles ayant un statut judiciaire ou quasi-judiciaire.

Information intégrée sur le rendement

La plupart des petits organismes étudiés avaient en place certaines mesures afin d'évaluer leur rendement, passant de cadres intégrés de la mesure du rendement à des mesures de la prestation des services ou à des normes de service. Ces mesures étaient indiquées dans les rapports sur les plans et priorités et les rapports ministériels sur le rendement. Cependant, il y aurait lieu d'apporter des améliorations afin d'établir un lien entre les engagements à l'égard des résultats et les mesures du rendement et les accords de rendement en vue d'une meilleure responsabilisation. Par ailleurs, étant donné leur statut particulier, la plupart des petits organismes ne disposaient pas de cadres d'évaluation ou n'en sentaient pas le besoin puisque leur rendement n'est pas contrôlé par les gestionnaires et le personnel et qu'il relève des membres nommés par le gouverneur en conseil.

Comme autre mesure principale du rendement, tous les organismes ont évalué la satisfaction de leurs principaux clients tout au moins. La moitié d'entre eux ont utilisé des sondages officiels auprès des clients alors que l'autre moitié a eu recours à des méthodes plus informelles pour recueillir les commentaires. Il est important de signaler que tous les organismes ont reconnu l'importance d'établir des communications étroites avec les clients.

La plupart des organismes conservent de l'information opérationnelle et des statistiques de fonctionnement à différents niveaux de détail et ils utilisent cette information pour gérer les activités et prendre des décisions stratégiques. De plus, l'information financière est jugée adéquate, fiable, accessible et fournie au moment opportun, dans la majorité des cas. L'intégration de l'information financière et non financière ne semblait pas être une priorité élevée ou une question préoccupante pour les petits organismes. Les petits organismes disposaient de peu d'information au sujet des coûts. La plupart des gestionnaires étaient prêts à considérer la valeur de l'information sur la gestion des coûts en vue de faciliter la planification de leurs opérations et l'établissement des priorités bien qu'il reste encore à convaincre certains gestionnaires des avantages concrets à tirer de cette information.

Gestion du risque évoluée

Dans les petits organismes dont les activités touchent les domaines de la sécurité ou de la protection, les évaluations des risques faisaient partie intégrante de leurs activités. En général, les risques étaient évalués puisqu'ils avaient trait aux obligations légales, aux finances, à la technologie de l'information et à la sécurité matérielle, à la reprise des opérations et à la satisfaction de la clientèle. La moitié des organismes ont mené des évaluations des risques de manière informelle et sporadique, mais en général ils n'ont pas documenté cet exercice. La plupart des organismes ont reconnu la valeur d'une approche plus formelle à l'égard de la gestion des risques et la nécessité de dispenser aux gestionnaires la formation et les outils appropriés.

En général, les organismes ont en place des contrôles financiers et opérationnels efficaces, mais ils accueilleraient favorablement un examen indépendant de leurs contrôles. Les organismes disposent de

structures adéquates pour les délégations qui correspondent aux responsabilités et qui sont précises et bien comprises dans l'ensemble. Bien que les gestionnaires dans la plupart des organismes étaient satisfaits de leurs niveaux de pouvoir, certains estimaient qu'ils devaient être davantage habilités pour assumer les responsabilités qui leurs sont assignées et pour rendre compte entièrement de ces responsabilités.

Gérance rigoureuse

Les principaux processus opérationnels (parfois seulement un processus) étaient bien définis, documentés et compris par les gestionnaires et le personnel dans la plupart des petits organismes. Près de la moitié des organismes examinaient régulièrement leurs processus et accordaient la priorité à ces activités. Ils mettaient l'accent principalement sur les secteurs opérationnels au lieu des secteurs administratifs. La majorité des gestionnaires et des employés disposaient des outils nécessaires pour travailler efficacement – des outils techniques de même que des outils de gestion des connaissances et des finances. En général, aucun autre outil ou technique avancée n'était jugé nécessaire.

Tous les organismes déclaraient avoir un niveau élevé d'exactitude dans les relevés comptables et que leurs pratiques étaient conformes aux exigences de la Stratégie d'information financière (SIF) et aux principes comptables généralement reconnus. Les petits organismes ont souvent un seul centre de responsabilités, ce qui simplifie le travail de comptabilité. Néanmoins, le niveau de connaissances des gestionnaires à l'égard des pratiques comptables et de l'information variait, mais en général ces connaissances étaient superficielles. Les petits organismes ont peu d'actif et, selon eux, ils disposaient de l'information et d'outils requis, même si quelques organismes seulement utilisaient une approche reliée au cycle de vie et disposaient d'un plan de remplacement des actifs.

Les petits organismes n'ont pas tendance à avoir une fonction de vérification interne, mais la plupart d'entre eux ont recours, au besoin, à la sous-traitance pour leur travail de vérification. Lorsque les résultats de la vérification étaient connus, les organismes utilisaient ces résultats pour améliorer les processus et prendre des décisions. Certains organismes estiment qu'ils pourraient utiliser plus efficacement la vérification interne. Seulement quelques organismes ont fait l'objet d'une vérification par le BVG et quelques autres ont fait l'objet d'une vérification par d'autres organismes centraux comme la GRC et la Commission canadienne des droits de la personne. Aucun problème n'a été signalé.

Éthique et valeurs

Tous les organismes disposaient d'au moins un élément du cadre des valeurs et de l'éthique, que ce soit des valeurs essentielles qui ont été documentées, un énoncé de mission ou une vision qui renfermait des valeurs ou un code de déontologie. Un organisme seulement disposait d'un cadre entièrement élaboré et mis en application. Étant donné qu'il s'agit de petits organismes, certains d'entre eux estimaient que des valeurs organisationnelles imprégnaient leur culture et qu'elles étaient implicites. Cependant, aucun organisme n'avait mené une évaluation ou un sondage auprès des employés afin d'évaluer l'éthique et très peu d'éléments n'ont été signalés concernant la formation offerte aux employés au sujet des valeurs et de l'éthique ; l'information concernait uniquement la formation des membres.

Leadership stratégique

La haute direction, au sein de tous les organismes, démontrait un engagement soutenu à l'égard de la modernisation de leurs pratiques de gestion. Au niveau de la gestion, les organismes étaient partagés ; dans un peu plus de la moitié des organismes, les gestionnaires étaient conscients de leurs responsabilités liées à la fonction moderne de contrôleur, ils avaient reçu la formation nécessaire et ils avaient discuté des avantages des pratiques modernes avec leurs employés. Pour ce qui est des autres organismes, l'engagement des gestionnaires variait, mais il était relativement peu élevé parce que les gestionnaires ne comprenaient pas les concepts ou la manière de les intégrer à leurs « tâches quotidiennes ».

Certaines autorités fonctionnelles au sein des petits organismes avaient des responsabilités et des rôles précis à assumer et elles participaient au processus décisionnel de la direction en offrant principalement des conseils stratégiques et en discutant activement des décisions. Tous les petits organismes ont indiqué qu'ils étaient soutenus adéquatement par leurs autorités fonctionnelles. Les plus petits organismes comptaient grandement sur les experts externes au besoin et avaient recours à la sous-traitance pour certains services administratifs.

Les dix organismes avaient des priorités stratégiques clairement définies et comprises et celles-ci étaient habituellement précisées dans le Rapport annuel sur les plans et les priorités. Étant donné qu'il s'agit de petits organismes, il semblerait que cela ait facilité l'élaboration d'une vision et d'une orientation communes. Néanmoins, de nombreux défis en matière de planification ont été signalés : opérationaliser les priorités stratégiques ; établir un processus officiel et périodique en vue d'examiner les priorités ; relier la planification, les budgets, les prévisions et les affectations des ressources ; appuyer la planification à l'aide de renseignements plus pertinents et élaborer de meilleures procédures pour la présentation de rapports. Pour ce qui est des méthodes d'affectation des ressources, les organismes étaient répartis équitablement puisque pour la moitié d'entre eux, l'affectation des ressources financières était fondée sur les budgets historiques alors que pour les autres organismes, les affectations étaient reliées aux plans stratégiques et aux plans opérationnels.

Puisque les dix petits organismes évalués ont un statut judiciaire ou quasi-judiciaire, la notion réelle de « partenariats légaux » pour exécuter les programmes n'était ni présente ni appropriée. Cependant, la plupart des organismes ont des partenariats administratifs ou des ententes administratives. Tous les organismes recueillent régulièrement des commentaires auprès de leurs clients, du moins auprès de leurs principaux clients.

Gens motivés

Dans la majorité des petits organismes évalués, les compétences nécessaires à l'application des pratiques modernes de gestion n'ont pas encore été définies et les lacunes au niveau des connaissances n'ont pas été évaluées non plus. Des cours de formation sont offerts dans tous les petits organismes et, pour plus de la moitié d'entre eux, on encourage fortement la formation bien qu'il soit parfois difficile pour les gens d'assister aux séances de formation étant donné la charge de travail imprévisible et la capacité limitée de trouver les remplaçants dans les petits organismes.

En plus des sondages auprès des fonctionnaires fédéraux auxquels la moitié des organismes participent, la plupart des petits organismes sont satisfaits de l'évaluation du moral des employés en ayant recours à des méthodes informelles telles que les échanges quotidiens, les réunions périodiques du personnel, les retraites tenues à chaque semestre, la politique de la porte ouverte, les entrevues de fin d'emploi et les rencontres pour l'évaluation des employés. Les petits organismes évaluent également les indicateurs de la satisfaction des employés tels que le taux d'absentéisme, le nombre de griefs et les commentaires des gestionnaires. Dans un peu plus de la moitié des organismes, les gens sont valorisés et traités avec respect. Ils s'expriment librement sans peur de représailles. Divers mécanismes permettent la participation des employés et le partage de l'information, notamment : les réunions périodiques du personnel, les groupes de travail, les consultations, les projets spéciaux et les retraites annuelles.

Le milieu de travail est satisfaisant dans la plupart des organismes. Les employés sont perçus comme un atout essentiel et les communications régulières sont efficaces. Dans près de la moitié des organismes, on favorise la participation des employés alors que quelques autres organismes s'efforcent d'améliorer les communications. La plupart des petits organismes utilisent une méthode informelle et commune pour gérer la charge de travail qu'ils jugent adéquate étant donné leur taille. Près de la moitié des organismes invoquent leurs taux positifs de maintien du personnel comme un indicateur d'effectif durable.

Un peu plus de la moitié des organismes disposent d'un programme officiel de récompense et de reconnaissance, bien que certains organismes rencontrent certains problèmes, notamment : le programme n'est pas très actif et nécessite une revitalisation ; la perception d'une application injuste du programme et le fait de ne pas favoriser des pratiques innovatrices. Pour les organismes n'ayant pas de programme de récompense et de reconnaissance, ils devaient comprendre ce que les employés valorisent pour ce qui est des récompenses et de la reconnaissance afin de mettre en œuvre un nouveau programme qui répond à ces attentes et afin de définir et de communiquer les types de comportements récompensés.

Responsabilisation distincte

Pour la plupart des organismes, les rôles et les responsabilités sont clairement définis et compris à tous les niveaux de l'organisation. Tous les organismes à l'exception d'un seul ont indiqué que des accords de rendement étaient en place pour tous les cadres de direction et les gestionnaires bénéficiant d'une rémunération au rendement. Deux organismes seulement ont des accords de rendement officiels pour les gestionnaires sans rémunération au rendement et les autres employés. Des évaluations annuelles du rendement sont préparées dans neuf organismes sauf dans trois cas où ces évaluations sont préparées seulement pour les gestionnaires et non pas pour les employés. La plupart des organismes documentent le processus d'évaluation, mais quelques organismes tiennent seulement des discussions.

Dans la plupart des organismes, on compte suffisamment d'experts fonctionnels pour appuyer efficacement la haute direction dans le processus décisionnel. Par ailleurs, tous les organismes ont déclaré qu'ils se conformaient aux exigences législatives et réglementaires applicables en matière de rapports et la majorité des organismes avaient recueilli des commentaires favorables de la part des organismes centraux en ce qui a trait à leurs rapports externes.

Introduction

Le présent rapport renferme une analyse du contenu des rapports d'évaluation des capacités des dix premiers petits organismes qui ont participé au projet de modernisation de la fonction de contrôleur. Les évaluations des capacités ont été effectuées de janvier à mai 2002[1]. Le Conseil du Trésor a sélectionné quatre sociétés d'experts-conseils pour appliquer l'outil générique d'évaluation à dix organismes et pour rendre compte de leur état d'avancement de la modernisation de la fonction de contrôleur. L'outil est fondé sur les quatre pierres angulaires (l'information intégrée sur le rendement, la gestion du risque évoluée, la gérance rigoureuse et l'éthique et les valeurs) et les trois facteurs habilitants (le leadership stratégique, les gens motivés et la responsabilisation distincte) de la fonction moderne de contrôleur qui se traduisent également par 33 critères. Ce rapport présente les résultats de l'analyse approfondie du contenu des dix rapports d'évaluation des capacités.

Les dix organismes

Les dix organismes sur lesquels cette analyse de contenu est fondée sont les suivants :

- Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs
- Office des transports du Canada
- Tribunal de l'aviation civile du Canada
- Tribunal de la concurrence
- Secrétariat de l'ALÉNA – Section canadienne
- Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés
- Commission des relations de travail dans la fonction publique
- Cour suprême du Canada
- Cour canadienne de l'impôt
- Bureau de la sécurité des transports du Canada

Ces dix organismes ont deux caractéristiques organisationnelles qui les distinguent de la plupart des ministères et organismes assujettis à un exercice équivalent d'évaluation des capacités et ces caractéristiques ont influé sur les résultats de l'exercice et, par conséquent, sur les résultats de cette analyse du contenu. Premièrement, ils sont relativement « petits » et deuxièmement, ce sont des organismes judiciaires ou quasi-judiciaires. Un petit organisme désigne un organisme disposant d'un budget de fonctionnement de moins de 25 M $ et comptant au plus 300 ETP. Cela signifie que ces organismes possèdent des structures, des systèmes et des pratiques de gestion qui sont souvent informelles et simples, mais néanmoins efficaces et utiles. Bien que la plupart des organismes considéraient que tous les principes de la fonction moderne de contrôleur s'appliquaient à eux dans une certaine mesure, tous les éléments de l'évaluation n'étaient pas aussi pertinents pour les petits organismes que pour des organismes plus grands et plus complexes. Par exemple, la gestion de rapports étroits avec la clientèle, l'information complexe sur la gestion des coûts, les technologies habilitantes pour des connaissances intégrées et la

[1] Une évaluation de l'efficacité et de l'efficience du processus d'évaluation des capacités a été menée pour les petits organismes, y compris une discussion au sujet de la pertinence de l'outil de diagnostique générique pour le milieu opérationnel d'un petit organisme. Voir le rapport intitulé: Évaluations des capacités dans les petits organismes – Rapport sur l'expérience des 16 premiers organismes par Lise D. Labelle, CAG (mai 2002).

capacité de vérification interne ne sont pas nécessairement des objectifs rentables et appropriés pour un organisme comptant disons 12 employés.

Étant donné que ce sont des organismes fédéraux judiciaires ou quasi-judiciaires, ils évoluent dans un contexte de travail d'un tribunal ou dans un contexte semblable à celui d'un tribunal, ce qui influe inévitablement sur certaines notions examinées dans le cadre de l'évaluation des capacités. Par exemple, une cour ou un tribunal doit demeurer indépendant et ne peut établir des partenariats avec des intervenants de l'extérieur pour remplir son mandat ; cependant, ils peuvent conclure des partenariats pour la prestation des services de soutien. Ainsi, de tels organismes ont des membres nommés par le gouverneur en conseil qui sont responsables de leur rendement et les fonctionnaires – ou les gestionnaires et les employés de l'organisme – assurent le soutien aux membres. Par conséquent, les notions d'évaluation de programmes et d'information sur l'évaluation ne s'appliquent pas de la même manière que dans un ministère régulier.

En conséquence, les conseillers chargés de mener les évaluations des capacités ont tenu compte du contexte particulier des dix organismes et cet élément a également été pris en considération dans le présent rapport d'analyse du contenu.

Organisation du rapport

Le rapport présente, pour chaque élément de la fonction moderne de contrôleur (les pierres angulaires et les facteurs habilitants de la fonction moderne de contrôleur), une analyse détaillée du contenu de chaque critère connexe. En vue de faciliter la sélection des sections pertinentes à lire, quelques conclusions générales pour chaque élément sont présentées et suivies des détails concernant chaque analyse des critères associés. Ces éléments relatifs aux pierres angulaires de la fonction de contrôleur sont présentés en premier lieu et on présente, par la suite, les éléments reliés aux facteurs habilitants.

Avertissement au lecteur

Le contenu des rapports d'évaluation des capacités est fondé essentiellement sur l'auto-évaluation des capacités de la fonction de contrôleur d'un organisme et l'information présentée dans les rapports n'a pas fait l'objet d'une vérification indépendante. De plus, lorsqu'il est indiqué dans le présent rapport que plusieurs organismes ont signalé une situation particulière, cela ne veut pas nécessairement dire que cette situation n'existe pas dans d'autres organismes, mais qu'elle n'a pas été décrite dans les autres rapports d'évaluation des capacités. Par ailleurs, étant donné que ce rapport offre des conclusions sommaires au sujet des dix organismes sans préciser les organismes et leurs pratiques, un tableau plus détaillé est disponible auprès de la Division de la modernisation de la fonction de contrôleur. Ce tableau renferme une information succincte par organisme pour chacun des 33 critères.

Analyse du contenu : Les pierres angulaires de la fonction de contrôleur

Information intégrée sur le rendement

Critères

L'élément Information intégrée sur le rendement a été évalué à l'aide de sept critères : *rapport ministériel sur le rendement intégré, information opérationnelle, mesure de la satisfaction de la clientèle, normes de services, information sur l'évaluation, information financière* et *information sur la gestion des coûts.*

Conclusions partielles

La majorité des organismes avaient en place certaines mesures pour évaluer leur rendement. Quelques organismes disposaient de cadres intégrés sur la mesure du rendement alors que d'autres organismes appliquaient des mesures surtout sous forme de mesures de la prestation des services ou de normes de service étant donné leurs rôles de soutien pour les activités semblables à celles d'un tribunal. L'intégration des données financières et non financières ne semblait pas constituer une priorité élevée ou préoccuper les petits organismes. Ceux-ci voyaient plutôt des avantages dans l'élaboration de mesures qualitatives et quantitatives du rendement, dans la formation de leurs gestionnaires et de leurs employés dans le domaine et dans l'établissement de liens entre les engagements en matière de résultats et les accords de rendement.

La plupart des organismes conservent de l'information opérationnelle et des statistiques à différents niveaux de détail qu'ils utilisent principalement pour gérer la charge de travail et surveiller les échéanciers en vue d'assurer la conformité aux lois qui les régissent. Étant donné que les organismes dépendent de ces données fondamentales, ils ont indiqué que l'information est utilisée pour gérer les activités et pour prendre des décisions stratégiques.

Tous les organismes déclaraient avoir recours à des méthodes officielles (par exemple, les sondages auprès des clients), semi-officielles (par exemple, les consultations auprès des clients et des intervenants lors de colloques annuels ou semestriels) ou informelles (par exemple, les réunions avec les clients ou les bavardages dans les couloirs) pour mesurer le niveau de satisfaction de leurs principaux clients au moins. Les rapports d'évaluation des capacités ne précisaient pas si l'information servait à la prise de décisions bien que cela semblait implicite. Le fait qu'il s'agit de petits organismes peut rendre ces derniers plus conscients des réactions de leurs clients et les soumettre davantage à ces réactions que les grands ministères. Il en résulte que la rétroaction continue est un élément essentiel du processus décisionnel.

La plupart des organismes appliquent au moins des normes de service de base dans le cadre des règles et des procédures comme le prévoit la législation. Ces normes ont trait principalement à la production, au moment opportun, de résultats et au processus connexe et parfois à l'équité et à la qualité des résultats. Ces normes sont souvent publiées dans les documents d'orientation (par

exemple, « le guide aux requérants ») et affichées sur les sites Internet des organismes. Les normes sont également indiquées dans les rapports sur les plans et les priorités et elles sont habituellement reflétées dans les rapports ministériels sur le rendement.

La majorité des organismes ont indiqué qu'ils n'avaient pas de cadre d'évaluation ou qu'ils n'en avaient pas besoin et que l'information sur l'évaluation n'était pas pertinente ou ne s'appliquait pas à leurs activités étant donné leur statut judiciaire ou quasi-judiciaire. Un organisme a admis qu'il était nécessaire de vérifier cette déclaration, tout particulièrement parce qu'il s'agit de l'évaluation des résultats que leurs employés sont chargés de produire.

La plupart des organismes ont déclaré que l'information financière était adéquate, fiable, accessible et fournie au moment opportun. Cependant, ils ont indiqué que des améliorations devraient être apportées dans le domaine des rapports financiers plus particulièrement en ce qui a trait à la préparation de rapports financiers mensuels tenant compte des besoins des gestionnaires ; à la disposition des rapports financiers afin de les rendre plus pertinents et utiles et à l'accès en ligne à l'information financière pour les gestionnaires. En général, les petits organismes disposent de peu d'information sur la gestion des coûts pour planifier leurs activités et prendre des décisions stratégiques quant aux priorités. Certains organismes ont admis qu'il se peut que les gestionnaires n'aient pas une connaissance complète des principes de la gestion des coûts. La plupart des organismes étaient prêts à considérer la valeur de l'information sur la gestion des coûts bien qu'il faudrait convaincre certains gestionnaires des avantages concrets à tirer de cette information.

Rapport ministériel sur le rendement intégré

Trois organismes ont indiqué qu'ils disposaient d'un cadre intégré de la mesure du rendement et que les principaux engagements en matière de résultats étaient présentés dans leur Rapport sur les plans et les priorités (RPP). De plus, les mesures du rendement à l'égard de ces engagements figuraient dans leur Rapport ministériel sur le rendement (RMR). L'un d'entre eux a spécifié que l'information sur le rendement était grandement valorisée au sein de tout l'organisme. Un autre organisme disposait d'un cadre exhaustif de la gestion du rendement qui est habituellement utilisé pour élaborer des activités et des plans stratégiques et opérationnels, mais les mesures du rendement n'ont pas été appliquées et aucun suivi n'est effectué au sujet de la gestion du rendement. Trois autres organismes possédaient certaines mesures du rendement sous forme de mesures de la prestation des services ou de normes de service dont ils rendaient compte dans leur RPP. Pour les trois derniers organismes, deux d'entre eux indiquaient des engagements en matière de résultats dans leur RPP, mais il n'y avait pas d'indicateur de rendement et l'un d'entre eux possédait certaines mesures du rendement qui n'étaient pas normalisées à l'échelle des secteurs d'activités et qui sont actuellement simplifiées.

Deux organismes ont signalé que leurs résultats n'étaient pas bien définis et qu'ils étaient, pour la plupart, axés sur les extrants. Deux autres organismes possèdent de l'information financière et non financière qui est présentée à la haute direction lors des rencontres tenues aux deux semaines. Un autre organisme travaille actuellement à l'intégration de l'information financière et de l'information non financière.

> Les résultats souhaités ne sont pas toujours bien définis, ils sont pour la plupart exprimés en termes d'extrants. L'organisme reconnaît les défis que représente la qualification des résultats.
>
> *Déclaration figurant dans un rapport d'évaluation des capacités*

Au moins quatre organismes ont mentionné qu'en raison de leur statut organisationnel judiciaire, ils n'étaient pas en mesure d'évaluer le rendement pour ce qui est de la valeur et de la qualité des décisions de la cour ou du tribunal rendues par les membres nommés par le gouverneur en conseil puisque leurs employés n'avaient aucun contrôle sur ces décisions. Par conséquent, ils évaluaient les mesures du rendement strictement à partir de l'application des règles de pratique et des procédures telles que la rapidité, l'équité et la qualité des services visant à appuyer les décisions des membres. En ce sens, les mesures du rendement peuvent être plus étroitement liées aux normes de service qu'aux indicateurs de l'impact des programmes. D'un autre côté, au moins deux autres organismes, dont le statut est peut-être plus quasi-judiciaire, voulaient s'engager davantage en vue de l'élaboration de mesures du rendement qui traitent de l'impact sur les Canadiens et de la qualité des décisions parce qu'elles traduisent la *raison d'être* de leurs organismes.

Le prix de la réussite

Voici certaines des mesures que devaient prendre les organismes :

- Élaborer un cadre intégré du rendement qui inclut des mesures qualitatives et quantitatives du rendement.
- Faire participer les gestionnaires et les employés à l'élaboration du cadre.
- Informer les gestionnaires et les employés des avantages de la mesure et de la gestion du rendement et leur dispenser la formation à cet égard.
- Mesurer la rentabilité de leurs services en vue d'améliorer la responsabilisation.
- Établir un lien entre les engagements à l'égard des résultats de l'organisme et les accords de rendement.

Information opérationnelle

Neuf des dix organismes conservent de l'information opérationnelle et des statistiques à différents niveaux de détail, et un organisme a la capacité d'accès en mode descendant en utilisant un nouveau système de la base de données Access de Microsoft. Les statistiques servent principalement à gérer la charge de travail et à surveiller l'échéancier afin d'assurer la conformité aux lois qui régissent les organismes. Étant donné que les organismes dépendent de ces données fondamentales, ils ont indiqué que l'information est utilisée pour gérer les activités et prendre des décisions stratégiques.

Le seul organisme qui ne conserve pas de données opérationnelles sur l'efficience de ses principaux processus recueille des commentaires auprès des clients et repère également les coûts par activité. Deux organismes parmi les dix organismes évalués possèdent des systèmes de comptabilité du temps pour certains secteurs et, dans un organisme, l'information ne sert pas à assurer le suivi des coûts par activité.

Au moins trois organismes ont indiqué qu'ils pourraient utiliser davantage les statistiques de fonctionnement disponibles et, par conséquent, améliorer leur mesure du rendement et les rapports sur le rendement. L'information utile provient de diverses sources, notamment des systèmes centraux, des consultations auprès des intervenants, des commentaires des employés et des commentaires des clients.

Les organismes disposent d'outils distincts pour conserver l'information opérationnelle et l'information sur les finances et les ressources humaines. Certains organismes ont indiqué le besoin d'identifier les possibilités d'intégration en vue d'améliorer l'intégrité des données et de réduire les efforts déployés pour gérer l'information.

> Certains gestionnaires ont jugé qu'il était nécessaire de tenir des dossiers distincts afin d'assurer le suivi de leurs projets particuliers. Cette pratique deviendra inutile une fois que les MRG seront produits régulièrement chaque mois.
>
> *Déclaration figurant dans un rapport d'évaluation des capacités*

Un organisme a indiqué que l'information sur les ressources humaines provenant de leur système n'offre pas les données historiques dont les gestionnaires des RH ont besoin et, par conséquent, les données salariales sont conservées dans un système distinct. Au moins cinq organismes, habituellement les plus petits organismes, utilisent le SFMC (Système financier ministériel commun) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour la gestion de leur comptabilité et de leurs finances. Le système renferme un module de rapports sur la gestion (MRG) qui produit efficacement des rapports mensuels sur la situation financière de l'organisme.

Le prix de la réussite

Voici certaines des mesures que devaient prendre les organismes :

- Instaurer des mesures opérationnelles dans tous les secteurs de l'organisme.

- Envisager l'intégration de toute l'information opérationnelle et centrale (finances et ressources humaines) dans un système de suivi complet afin de mieux appuyer le processus décisionnel.
- Optimiser l'utilisation des statistiques de fonctionnement en vue d'améliorer la mesure du rendement et les rapports sur le rendement.

Mesure de la satisfaction de la clientèle

Tous les organismes ont déclaré utiliser des méthodes officielles, semi-officielles ou informelles pour mesurer le niveau de satisfaction de leurs principaux clients au moins. Les rapports d'évaluation de la qualité ne précisaient pas si l'information servait à la prise de décisions bien que cela semblait implicite. Le fait qu'il s'agit de petits organismes peut rendre ces derniers plus conscients des réactions de leurs clients et les soumettre davantage à ces réactions que les grands ministères. Un organisme a indiqué que par le passé, des mesures n'étaient pas prises pour donner suite aux résultats de sondages officiels ou les résultats n'étaient pas reliés à la planification stratégique et opérationnelle en vue d'améliorer la prestation des services, mais il s'agit maintenant d'une priorité stratégique qui changera cette situation.

La moitié des organismes ont recours aux sondages auprès des clients pour mesurer régulièrement la satisfaction (pour certains organismes, un sondage est mené après chaque activité importante, pour d'autres à tous les deux ans ou quatre ans). Trois d'entre eux complètent également l'information recueillie à l'aide de sondages avec la rétroaction informelle recueillie pendant toute l'année. Deux organismes recueillent des commentaires dans le cadre d'un forum semi-officiel, c'est-à-dire, pendant les colloques annuels ou semestriels avec les clients et les intervenants et au cours desquels les commentaires sont discutés de manière explicite ainsi que d'autres questions stratégiques. Les trois autres organismes recueillent des commentaires auprès des clients au sujet de leur rendement organisationnel et de la prestation des services en ayant recours à des moyens informels, c'est-à-dire, des réunions périodiques, des conférences ou des séances d'information avec les clients et les intervenants et même des bavardages dans les couloirs entre les cadres supérieurs et les clients. Il n'a pas été précisé si ces commentaires informels étaient documentés ; cependant, un organisme a indiqué que l'information est transmise aux gestionnaires qui, à leur tour, peuvent transmettre des commentaires aux employés.

L'un des trois organismes qui ont recours à des méthodes informelles évalue également le contenu des médias pour mesurer le niveau de satisfaction de la clientèle. Trois organismes qui utilisent des méthodes informelles ou semi-informelles ont l'intention d'adopter une approche plus officielle pour mesurer la satisfaction de la clientèle. Un organisme qui mène régulièrement des sondages auprès des clients est proactif. Il offre à tous les gestionnaires et à tous les employés une formation obligatoire sur le service à la clientèle et il perçoit les employés comme des clients internes qui, eux aussi, participent à des sondages régulièrement.

Deux organismes qui mènent régulièrement des sondages auprès de leurs clients recueillent également des commentaires sur leur site Web et un autre organisme a l'intention d'utiliser à meilleur escient cet outil, notamment dans le cadre de la mise en œuvre du projet *Gouvernement en direct.* Un autre organisme parmi ceux qui mènent des sondages auprès des clients veut élargir

sa notion de clients pour inclure d'autres clients que les principaux clients. De plus, cet organisme ainsi qu'un autre organisme qui compte actuellement sur les commentaires ponctuels et informels des clients envisagent d'établir leur catégorie de clients et d'élaborer ensuite la meilleure méthode pour mesurer la satisfaction. D'autre part, au moins deux organismes ont déclaré être inquiets de l'utilisation des sondages au sujet de la satisfaction des clients en raison de la nature judiciaire ou quasi-judiciaire de leurs activités. Ils ont indiqué que la mesure de la satisfaction devrait se limiter à la manière dont les clients comprennent et utilisent efficacement les services qui leur sont offerts et les consultations lors des séances d'information permettraient mieux de mesurer ces éléments.

Le prix de la réussite

Lorsque les organismes estimaient qu'ils devaient combler des besoins pour ce qui est de la mesure de la satisfaction des clients, ils visaient les objectifs suivants :

- Élaborer une stratégie de la mesure de la satisfaction des clients.
- Évaluer la pertinence d'une approche plus officielle à la collecte des commentaires auprès des clients.
- Établir les catégories de clients.
- Faire un meilleur usage de leur site Web comme outil permettant de recueillir des commentaires utiles auprès des clients.

Normes de service

Dans sept organismes sur dix, il existe au moins des normes de service de base dans le cadre des règles et des procédures comme le prévoit la législation. Ces normes ont trait principalement à la production, au moment opportun, de résultats et au processus connexe et parfois à l'équité et à la qualité des résultats. Ces normes sont souvent publiées dans les documents d'orientation (par exemple, « le guide des requérants ») et affichées sur les sites Internet des organismes. Les normes sont également indiquées dans les rapports sur les plans et les priorités et elles sont habituellement reflétées dans les rapports ministériels sur le rendement.

Un huitième organisme a élaboré un cadre exhaustif des normes de service, mais celui-ci n'a pas encore été mis en œuvre puisqu'il n'y a pas eu de consensus quant au choix des normes à utiliser ; l'organisme a indiqué la nécessité de poursuivre cette question et d'officialiser une approche permettant de surveiller le rendement par rapport aux normes convenues.

Un seul organisme possède des normes de service internes relatives à ses services des ressources humaines et des finances et elles doivent être mises à jour. Il existe dans un autre organisme certaines normes relatives aux services centraux, mais elles servent à évaluer et à surveiller la charge de travail et non pas à rendre compte du rendement dans la prestation des services aux gestionnaires. Enfin, dans un autre organisme, il existe une seule norme interne qui a trait au traitement des paiements.

Étant donné qu'il s'agit d'organismes judiciaires ou quasi-judiciaires, il semblerait que les clients ne participaient pas directement à l'élaboration des normes de service, mais que c'était plutôt le

comité de liaison avec le Barreau. Étant donné que les normes de service opérationnelles étaient essentiellement prescrites par la loi, la plupart des organismes ont déclaré qu'ils surveillaient et assuraient régulièrement le suivi du rendement par rapport aux normes.

Le prix de la réussite

Voici les besoins que devaient combler les organismes :

- Envisager l'élaboration de normes de service pour des secteurs opérationnels qui vont au-delà de ceux prescrits par la loi et également pour les services centraux.
- Communiquer les normes de services à l'interne et à l'externe.
- Le cas échéant, améliorer la surveillance, le suivi et l'analyse du rendement par rapport aux normes actuelles et nouvelles, aux niveaux administratifs et opérationnels.

Information sur l'évaluation

Huit organismes ont déclaré qu'ils n'avaient pas de cadre d'évaluation ou qu'ils n'en avaient pas besoin et que l'information sur l'évaluation n'était pas pertinente ou ne s'appliquait pas à leurs activités étant donné leur statut judiciaire ou quasi-judiciaire. Un organisme a néanmoins appliqué récemment les concepts de l'évaluation de programmes afin d'évaluer un projet essentiel et un autre organisme a indiqué que les gestionnaires s'entendaient pour dire que les avantages de leurs principaux processus opérationnels et d'autres initiatives principales devraient être évalués systématiquement.

> (...) l'évaluation des résultats et de l'impact relativement à [notre] mandat pourrait être mal perçue par les parties et, finalement inefficace.
>
> (...) [nos] résultats ne relèvent pas de la compétence de nos gestionnaires qui assurent les moyens efficaces pour produire les résultats.
>
> *Déclaration figurant dans les rapports d'évaluation des capacités*

Seul un organisme a déclaré posséder un cadre d'évaluation exhaustif, détaillé et à l'échelle de l'organisme relié à son plan stratégique dont les gestionnaires discutent lors des séances de planification annuelles. Un plan d'évaluation annuel est tiré du cadre et l'information provenant des évaluations est présentée dans les plans et les priorités. Cependant, le cadre d'évaluation doit être plus grandement diffusé à l'échelle de l'organisme. Un autre organisme a déclaré que son programme faisait l'objet d'un examen à tous les quatre ans tel que stipulé par la loi, bien qu'il ait déclaré ne pas avoir d'approche officielle à l'égard de l'évaluation des programmes.

Le prix de la réussite

Dans presque tous les cas, les rapports d'évaluation des capacités indiquaient la possibilité pour les petits organismes d'améliorer l'évaluation des programmes, c'est-à-dire :

- Discuter avec des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor de la manière d'appliquer la nouvelle Politique d'évaluation de façon rentable, puisque tous les ministères et les organismes fédéraux (figurant à l'article 2 de la *Loi sur la gestion des finances publiques)* sont assujettis à la politique.

Un organisme a également indiqué qu'il était nécessaire de vérifier l'hypothèse de la non-pertinence de l'évaluation des résultats et de l'impact en tant qu'organisme judiciaire ou quasi-judiciaire, tout particulièrement des résultats et de l'impact dont les gestionnaires sont responsables.

Information financière

Huit organismes ont déclaré que l'information financière était adéquate, fiable, accessible et fournie au moment opportun. Pour les deux autres organismes, il y avait des frustrations concernant l'accès à l'information financière, la qualité des rapports financiers, la non-intégration de l'information financière et de l'information sur les ressources humaines, le fait que les capacités en matière de prévisions ne répondaient pas aux attentes et le niveau de détail au sujet des dépenses. L'un de ces deux organismes a indiqué que certains gestionnaires utilisaient des « livres noirs » pour combler de telles lacunes.

Six organismes ont mentionné la nécessité d'améliorer leurs rapports financiers, plus particulièrement en ce qui a trait à la préparation des rapports financiers mensuels concordant avec les besoins des gestionnaires des centres de responsabilités ; à la disposition des rapports financiers afin de les rendre plus pertinents et utiles et à l'accès en ligne à l'information financière pour les gestionnaires. Deux organismes ont indiqué que certains rapports n'étaient pas clairs ou qu'il était difficile pour les gestionnaires de les interpréter ; dans un cas en particulier, l'organisme mentionnait qu'un service d'aide était offert pour aider à la « lecture » des rapports alors que dans un autre organisme, les capacités analytiques étaient limitées en raison des compétences actuelles du personnel financier et des restrictions au niveau des ressources.

> Des séances d'information devraient être offertes au sujet du système de codage et des articles courants connexes aux spécialistes financiers et aux employés responsables de l'affichage et du compte rendu des transactions financières.
>
> *Déclaration figurant dans un rapport d'évaluation des capacités*

Le prix de la réussite

Les organismes devaient combler les besoins suivants :

- Évaluer les exigences des gestionnaires en matière de compte rendu et vérifier le niveau d'efficacité des structures actuelles de compte rendu.
- Améliorer les capacités en matière de production de rapports financiers des systèmes et les capacités analytiques des spécialistes financiers afin de satisfaire aux besoins des gestionnaires.
- Évaluer la nature des « livres noirs » le cas échéant, et éliminer la nécessité d'y recourir en améliorant les systèmes financiers.

- Évaluer la rentabilité de l'intégration de l'information financière et de l'information sur les ressources humaines.
- Dispenser une formation supplémentaire aux gestionnaires sur les capacités de compte rendu des systèmes en vigueur.

Information sur la gestion des coûts

Un organisme a déclaré posséder un système de gestion des coûts intégré et officiel, utilisant le module de rapports sur la gestion du SFMC et un autre organisme adopte actuellement le même système. Cinq autres organismes assurent le suivi de certains coûts par projet ou par activité, mais habituellement ils excluent les salaires qui sont souvent l'article de dépense le plus important. Parmi ces cinq organismes, deux d'entre eux en sont à la première étape de l'élaboration des capacités pour les activités reliées aux frais généraux. De plus, trois organismes conservent de l'information sur les coûts fondés sur les grands livres traditionnels (c'est-à-dire, salaires, frais de déplacement, F et E) pour chaque unité organisationnelle. Dans l'ensemble, les organismes conservent certains renseignements sur la gestion des coûts, mais très peu et cette information est utilisée pour la planification de leurs activités et pour prendre des décisions stratégiques au sujet de leurs priorités.

Deux organismes déclaraient posséder des systèmes de comptabilité du temps pour certains secteurs bien que pour un organisme, l'information ne sert pas à établir les coûts des activités ou des services. Trois organismes, l'un ayant un système officiel en place et deux autres ne comptant aucun système, ont indiqué qu'ils étaient satisfaits de l'information sur la gestion des coûts et qu'ils n'avaient pas besoin d'apporter des améliorations. En général, les sept autres organismes étaient prêts à considérer la valeur d'une approche plus systématique pour assurer le suivi des coûts par activité bien qu'il faudrait convaincre certains gestionnaires des avantages concrets à tirer de cette information.

> Bien qu'il n'y ait aucun système officiel de gestion des coûts, certains systèmes de comptabilité du temps sont en place. Cependant, il n'est pas évident pour les employés de savoir comment cette information est utilisée.
>
> Certains gestionnaires estiment qu'il serait utile d'avoir une perspective différente des coûts par service ou par projet au lieu d'avoir uniquement un aperçu du type de dépense pour chaque centre de responsabilité. D'autres gestionnaires croient que l'information sur les types de dépenses est suffisante puisqu'il n'y a pas beaucoup d'initiatives en cours.
>
> *Déclarations figurant dans les rapports d'évaluation des capacités*

Le prix de la réussite

Lorsque les organismes désiraient améliorer leur information sur la gestion des coûts, ils visaient les objectifs suivants :

- Déterminer la valeur ajoutée de la prestation d'une information plus substantielle sur les coûts.
- Évaluer le niveau de compréhension des gestionnaires au sujet des principes de la gestion des coûts et, ensuite, leurs besoins « réels » à l'égard de l'information sur les coûts.

- Mettre en œuvre un système intégré de suivi et de gestion des coûts.

Gestion du risque évoluée

Critères

L'élément Gestion du risque évoluée a été évalué par rapport à deux critères : *gestion du risque intégrée* et *cadre intégré de contrôle de la gestion.*

Conclusions partielles

Dans les petits organismes dont les activités touchaient les domaines de la sécurité ou de la protection, les évaluations des risques faisaient partie intégrante de leurs activités. En général, les risques étaient évalués puisqu'ils avaient trait aux obligations légales, aux finances, à la technologie de l'information et à la sécurité matérielle, à la reprise des opérations et à la satisfaction de la clientèle. La moitié des organismes effectuaient des évaluations des risques de manière informelle et sporadique, mais en général ils n'avaient pas documenté cet exercice. La plupart des organismes ont reconnu la valeur d'une approche plus formelle à l'égard de la gestion des risques et la nécessité de dispenser aux gestionnaires la formation et les outils appropriés.

En général, les organismes ont en place des contrôles financiers et opérationnels efficaces, mais selon eux il serait avantageux d'avoir un examen indépendant de leurs contrôles afin de déterminer si les pratiques actuelles peuvent être améliorées. Les organismes disposent de structures adéquates pour les délégations qui correspondent aux responsabilités, qui sont précises et bien comprises dans l'ensemble. Bien que les gestionnaires dans la plupart des organismes étaient satisfaits de leurs niveaux de pouvoir, certains estimaient qu'ils devaient être davantage habilités pour assumer les responsabilités qui leur sont assignées et pour rendre compte entièrement de ces responsabilités.

Gestion du risque intégré

Aucun organisme ne déclarait posséder un cadre de gestion du risque entièrement développé au niveau de l'organisme. Cependant, six organismes ont indiqué que les évaluations des risques faisaient partie de leurs activités (par exemple, leur secteur principal d'activités étant les enquêtes) ou s'appliquaient à des domaines particuliers de l'organisme, incluant les évaluations des obligations légales, les risques financiers, les menaces à la sécurité matériellc et à la sécurité de la technologie de l'information, les besoins de planification pour la reprise des activités et l'évaluation de la satisfaction des clients.

Un seul organisme déclarait disposer d'un processus informel pour l'évaluation des risques « opérationnels » ou des risques associés aux priorités en matière de planification. Un autre organisme possède une procédure visant à atténuer le risque de ne pouvoir répondre aux augmentations importantes du volume des activités : la « procédure de prévisions au niveau

opérationnel » comporte l'établissement de communications régulières auprès de deux intervenants clés et l'évaluation continue de la situation économique et politique.

Cinq organismes mènent des évaluations des risques de manière informelle et sporadique, mais en général ils ne documentent pas l'exercice. Quatre organismes déclaraient avoir une culture organisationnelle redoutant les risques. Bien que les dix organismes sont de nature judiciaire ou quasi-judiciaire, certains organismes percevaient que leurs risques étaient relativement peu élevés étant donné qu'ils étaient assujettis à des procédures bien établies et à des exigences légales. Quelques organismes estimaient que leurs risques étaient importants puisqu'ils n'avaient aucune tolérance aux risques étant donné leur visibilité. Cette situation pourrait indiquer la mesure selon laquelle la perception des risques est étroitement reliée aux personnalités individuelles et à la culture organisationnelle.

> La nature du tribunal quasi-judiciaire ne favorise pas une culture permettant de prendre des risques [puisque] des procédures judiciaires détaillées et prescrites doivent être suivies et elles servent également de règles strictes afin d'atténuer les risques.
>
> L'organisme fait face à certains risques en matière de sécurité en raison du nombre élevé de visiteurs, de la nature controversée des dossiers et du pourcentage important de cas où les demandeurs agissent pour leur propre compte.
>
> *Déclarations figurant dans les rapports d'évaluation des capacités*

Les mesures d'atténuation des risques que les organismes ont précisées étaient les suivantes : l'utilisation de vérification interne (deux organismes), et un organisme ayant amélioré sa capacité de vérification interne par suite de la nouvelle politique du Conseil du Trésor sur la prestation des services d'assurance ; la participation de leur conseiller juridique aux décisions opérationnelles importante (un organisme) ; l'établissement de fonds de prévoyance pour faire face aux événements imprévus (un organisme).

Un organisme a indiqué la tenue des réunions du comité de gestion comme principal mécanisme permettant de gérer les risques et il ne voyait pas la nécessité d'un cadre intégré officiel de gestion du risque étant donné qu'il s'agit d'un petit organisme. Cette opinion ne représente pas la majorité puisque six organismes estimaient qu'il était avantageux d'opter pour une approche plus officielle à l'égard de la gestion des risques. La plupart des rapports d'évaluation des capacités soulignaient le Cadre de gestion intégrée du risque du Conseil du Trésor et précisaient que ce cadre s'appliquait à tous les ministères et organismes fédéraux et qu'il faudrait tenir des discussions avec des représentants du SCT afin de déterminer une démarche rentable à l'égard de la mise en œuvre du cadre dans les petits organismes.

Aucun organisme n'a déclaré avoir des lignes directrices ou des cours de formation disponibles en vue d'aider les gestionnaires à faire face aux risques, bien que quatre organismes aient indiqué qu'il serait nécessaire de le faire, puisque les connaissances en matière de gestion des risques étaient limitées et variaient parmi les gestionnaires et les employés. Un organisme a indiqué que l'utilisation de démarches et d'un vocabulaire communs était une condition préalable pour pouvoir appliquer adéquatement la gestion des risques.

Le prix de la réussite

Lorsque les organismes estimaient que la situation devait être corrigée, ils parlaient habituellement des besoins suivants :

- Élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion des risques qui soit structuré, documenté et appliqué à l'échelle de l'organisme.
- Sensibiliser les gestionnaires et les employés au sujet de la gestion des risques et dispenser la formation et les outils à ce sujet.
- Communiquer à grande échelle la nature de la tolérance au risque de l'organisme.
- Discuter régulièrement de la gestion des risques lors des réunions du comité de la haute gestion.

Cadre intégré de contrôle de la gestion

Cinq organismes ont déclaré avoir en place des cadres de contrôle efficaces et deux autres ont indiqué que les dépenses, les recettes et les actifs étaient adéquatement contrôlés. De plus, cinq organismes ont convenu qu'il serait avantageux pour eux d'avoir un examen indépendant de leurs contrôles financiers et opérationnels afin de déterminer si les pratiques actuelles peuvent être améliorées. Les autres organismes ont signalé certaines lacunes en matière de contrôle, notamment des préoccupations pour ce qui est de la gestion des marchés ; la nécessité d'examiner la répartition des fonctions pour les transactions de paiement et les dossiers incomplets portant sur les immobilisations. La répartition des fonctions peut représenter un problème particulier pour les très petits organismes. Deux organismes ont indiqué que l'intégration du système financier avec les autres systèmes opérationnels était limitée, ce qui entraînait une diminution de l'efficacité et une plus grande possibilité d'erreurs dans l'inscription des données.

Parmi les dix organismes, cinq d'entre eux possèdent des structures de délégation (c'est-à-dire, un organigramme, un tableau sur la délégation des pouvoirs et des structures des autorités financières) qui correspondent aux responsabilités, qui sont claires et, à l'exception d'une structure, qui sont bien comprises. L'exception a trait aux autorités en matière d'engagements qui ne sont pas toujours appliquées de manière appropriée au sein de l'organisme. Cette situation est attribuable à l'introduction de nouveaux contrôles dans le cadre de la SIF sans dispenser la formation nécessaire.

> Certains gestionnaires exécutent des transactions sans consigner les engagements correspondants dans le système financier. En ce qui a trait à la mise en œuvre de la SIF, il faut dispenser une formation aux gestionnaires concernant les nouveaux contrôles afin de s'assurer que les gestionnaires comprennent ces contrôles et s'y conforment.
>
> *Déclaration figurant dans un rapport d'évaluation des capacités*

Les gestionnaires dans trois organismes désiraient obtenir davantage de délégations afin d'être mieux habilités pour assumer les responsabilités assignées et pouvoir entièrement rendre compte des autorisations qui leur sont accordées. Dans certains cas, les décisions nécessitant une approbation à un niveau plus élevé devraient être clarifiées et communiquées officiellement.

Étant donné que les sept autres organismes n'ont pas fourni de précisions quant à la satisfaction à l'égard des niveaux d'autorisation, on peut présumer que les gestionnaires sont satisfaits des niveaux de délégation actuels pour assumer leurs responsabilités à l'égard des programmes.

Trois organismes ont indiqué qu'ils ne possédaient pas de répertoire central des contrôles internes et qu'ils avaient seulement de la documentation fragmentée au sujet des contrôles en matière de finances, de RH et de GI/TI.

Le prix de la réussite

En général, les organismes affichaient les besoins suivants :

- Envisager la possibilité de documenter de manière exhaustive les contrôles internes.
- S'assurer que tous les gestionnaires et tous les employés sont au courant de leurs responsabilités au niveau des contrôles et dispenser la formation au besoin (notamment en ce qui a trait aux nouveaux contrôles de la SIF).
- Surveiller l'application des autorisations actuelles et, au besoin, envisager d'améliorer les délégations en vue d'habiliter adéquatement les gestionnaires.
- Évaluer et mettre en œuvre des occasions d'appliquer des systèmes de contrôle intégrés ou liés.
- Envisager la possibilité d'avoir un examen indépendant des contrôles opérationnels et de la gestion financière.

Gérance rigoureuse

Critères

L'élément Gérance rigoureuse a été évalué par rapport à sept critères : *amélioration du processus opérationnel, outils et techniques de gestion, gestion des connaissances, pratiques comptables, gestion de l'actif, vérification interne* et *vérification externe*.

Conclusions partielles

Les principaux processus opérationnels (parfois seulement un processus) étaient bien définis, documentés et compris par les gestionnaires et le personnel dans la plupart des petits organismes. Près de la moitié des organismes ont examiné régulièrement leurs processus et ont accordé la priorité à ces priorités. Ils ont mis l'accent principalement sur les secteurs opérationnels au lieu des secteurs administratifs. Quelques organismes ont souligné la nécessité d'une approche intégrée en vue de la gestion du changement.

La majorité des gestionnaires et des employés disposent des principaux outils nécessaires pour travailler efficacement (par exemple, les outils juridiques, les outils financiers et comptables, les analyses comparatives, l'analyse des options, l'analyse de la rentabilité et les sondages). Ils disposent également des outils de gestion des connaissances. Les organismes n'avaient pas besoin de techniques et d'outils plus avancés étant donné la nature et l'envergure de leurs activités. Dans quelques-uns des petits organismes « plus importants », les gestionnaires avaient besoin de plus d'outils et de techniques de gestion analytique, tout particulièrement en raison des ressources limitées

et de l'importance accrue de la planification stratégique et opérationnelle. Par ailleurs, le partage des connaissances au sein de ces organismes plus vastes était limité au sein des cloisonnements organisationnels ou par une culture ne favorisant pas ce partage, en raison peut-être du manque de compréhension de l'importance de la gestion et du partage des connaissances en vue d'exécuter efficacement les activités.

Tous les organismes déclaraient avoir un niveau élevé d'exactitude dans les relevés comptables et/ou les pratiques comptables qui sont conformes aux exigences de la Stratégie d'information financière (SIF) pour la comptabilité d'exercice et aux principes comptables généralement reconnus (PCGR). Les petits organismes ont souvent un seul centre de responsabilités, ce qui simplifie le travail de comptabilité. Néanmoins, le niveau de connaissances des gestionnaires à l'égard des pratiques comptables et de l'information variait, mais en général ces connaissances étaient superficielles et certaines pratiques telles que le rapprochement mensuel devaient être améliorées. Pour ce qui est de la gestion de l'actif peu important pour les petits organismes, les gestionnaires estimaient qu'ils disposaient de l'information et des outils nécessaires bien que quelques organismes seulement utilisaient une approche reliée au cycle de vie et disposaient d'un plan de remplacement. Un seul organisme signalait la nécessité de remplacer des actifs.

Les petits organismes n'ont pas tendance à avoir une fonction de vérification interne, mais la plupart d'entre eux ont recours, au besoin, à la sous-traitance pour leur travail de vérification. Quelques organismes mènent régulièrement des vérifications internes pour un plan et ont en place un comité de vérification. Les résultats de la vérification sont utilisés en vue de l'amélioration des processus et de la prise de décisions. On a tendance à appliquer plus souvent des outils de vérification aux secteurs opérationnels plutôt que de restreindre ces outils aux processus administratifs. Certains organismes estiment qu'ils pourraient utiliser plus efficacement la vérification interne. Étant donné que certaines restrictions s'appliquent à l'autorisation du BVG de mener des vérifications auprès d'un organisme judiciaire ou quasi-judiciaire, quelques organismes seulement ont fait l'objet d'une vérification par le BVG et quelques autres ont fait l'objet d'une vérification par d'autres organismes centraux comme la GRC et la Commission canadienne des droits de la personne. Aucun problème n'a été signalé.

Amélioration des processus opérationnels

Trois organismes ont déclaré avoir des initiatives en cours pour l'amélioration des processus opérationnels et un autre organisme, qui ne mentionne pas d'initiatives particulières en soi, surveille ses processus opérationnels en vue d'assurer l'efficacité et l'efficience sur une base régulière. Ces organismes accordaient la priorité à ces améliorations et concentraient leurs efforts sur les secteurs opérationnels au lieu des secteurs administratifs.

Les plus petits organismes ont souvent un seul processus ou un seul système pour exécuter leurs mandats. Six organismes ont indiqué que leur principal processus était bien défini, documenté et compris par les gestionnaires et les employés, bien qu'un organisme ait souligné la

> Il faut définir la notion de pratiques exemplaires dans le contexte des activités d'un tribunal. Le fait de comprendre les pratiques exemplaires faciliterait les projets d'améliorations continues.
>
> *Déclaration figurant dans un rapport d'évaluation des capacités*

nécessité de préciser davantage la notion de « pratique exemplaire » en vue de faciliter les améliorations continues. Un organisme a l'intention d'examiner les coûts et les avantages de l'accréditation aux normes ISO 9000 pour son principal processus opérationnel.

Deux organismes ont documenté leur processus administratif et quelques-uns utilisent les politiques et les procédures d'un organisme central ou du ministère d'attache comme processus. Un autre organisme a souligné la nécessité d'élaborer des politiques, des lignes directrices et des listes de vérification pour leurs fonctions organisationnelles et administratives. De plus, un autre organisme a souligné la nécessité de rationaliser certains processus, plus particulièrement dans le domaine de la formation et des achats.

Deux organismes ont indiqué la nécessité d'établir une approche intégrée pour la gestion du changement, incluant un programme de communications, afin d'établir des priorités en vue de l'amélioration des processus opérationnels qui tiennent compte de la disponibilité des ressources, afin de faire participer tous les employés visés aux changements et afin de tirer le plus d'avantages possibles des investissements consacrés à l'amélioration des processus opérationnels. L'un de ces organismes a déclaré que les recommandations découlant d'exercices précédents de restructuration n'avaient pas encore été mises en œuvre.

Deux organismes ont reconnu qu'ils pourraient davantage partager leurs pratiques exemplaires ou efficaces, notamment avec d'autres petits organismes travaillant dans un contexte semblable. L'un d'entre eux a reçu un prix d'excellence en 2001 de la *Canadian Information Productivity Awards*. Un autre organisme a indiqué que ses gestionnaires et ses employés étaient proactifs et qu'ils déterminaient les possibilités d'améliorations des processus, comme le démontre le nombre de groupes de travail mis sur pied en vue d'étudier les améliorations. Ce même organisme tient de vastes consultations auprès des intervenants dans le cadre des activités reliées aux améliorations.

Le prix de la réussite

Lorsque les organismes estimaient que la situation devait être corrigée, ils parlaient habituellement des besoins suivants :

- Surveiller les activités afin de s'assurer qu'elles sont appuyées à l'aide de processus efficaces et efficients.
- Assurer le suivi des améliorations des processus et en rendre compte dans les rapports ministériels sur le rendement.
- Évaluer les coûts et les avantages de l'accréditation aux normes ISO 9000 pour le principal processus ou système.
- Élaborer une approche intégrée à l'égard de la gestion du changement.

Outils et techniques de gestion

> Les décisions relatives à la répartition des ressources sont relativement simples étant donné la petite taille de notre organisme et des outils analytiques perfectionnés ne sont pas nécessaires pour prendre des décisions.
>
> L' [organisme] utilise une base de données sur l'accès pour gérer ses activités et saisir des données statistiques et il utilise également des prévisions financières et des outils pour les comptes rendus. Étant donné que l'organisme compte huit ETP, il n'a pas besoin d'outils supplémentaires pour être efficace.
>
> *Déclaration figurant dans les rapports d'évaluation des capacités*

Dans huit des dix organismes, les gestionnaires et les employés déclaraient posséder les principaux outils nécessaires pour travailler efficacement, c'est-à-dire, principalement des outils juridiques pour analyser les cas et des outils financiers pour gérer les budgets. Parmi les autres outils et techniques utilisés dans quelques organismes, mentionnons les suivants : l'analyse comparative, l'analyse des options, l'analyse des coûts-avantages, les sondages et les outils de prévisions financières. Aucun organisme n'a indiqué l'utilisation d'analyse de rentabilisation en vue d'appuyer la prise de décisions. Les huit organismes déclaraient qu'ils n'avaient pas besoin d'outils perfectionnés étant donné la nature et l'envergure de leurs activités.

Pour ce qui est des deux autres organismes qui sont plus grands, les gestionnaires estimaient qu'ils ne disposaient pas des outils et des techniques analytiques dont ils avaient besoin, notamment en raison des ressources limitées et de l'importance accrue de la planification stratégique et opérationnelle. Ce sont des gestionnaires qui ont des compétences techniques solides dans leur domaine de spécialité, mais qui ont généralement une formation limitée dans l'utilisation des outils et des techniques de gestion. On donnait l'exemple de la méthodologie de l'analyse de rentabilisation qui apporterait de la rigueur et de la structure aux décisions prises concernant des investissements importants.

Le prix de la réussite

Même si la plupart des organismes étaient satisfaits des outils et des techniques de gestion en vigueur, certains estimaient qu'ils pourraient apporter des améliorations, c'est-à-dire :

- Obtenir un meilleur soutien analytique pour utiliser les outils offerts actuellement en vue de surveiller les activités (par exemple, une base de données sur les applications).
- Déterminer les outils nécessaires et obtenir la formation requise pour faire avancer la gestion moderne (par exemple, la gestion de projets).

Les deux organismes qui n'étaient pas satisfaits des outils et des techniques de gestion en vigueur devaient combler les besoins suivants :

- Mettre en œuvre un système plus perfectionné de comptabilité du temps et de suivi des coûts qui permettrait une analyse plus approfondie des tendances en ce qui a trait aux opérations et, par conséquent, qui permettrait de mieux appuyer la prise de décisions.
- Élaborer une méthodologie pour l'analyse de rentabilisation et dispenser la formation à tous les gestionnaires.

Gestion des connaissances

Parmi les dix organismes, sept d'entre eux estiment que leurs outils de gestion des connaissances sont adéquats. Les outils dont il est question sont les suivants : les réunions du personnel mensuelles ou aux deux semaines, le partage des dossiers à l'aide du réseau local, les séances de formation, les messages électroniques transmis régulièrement à tous les employés, les communications internes continues, le vaste réseautage à l'aide des associations professionnelles et l'utilisation d'Intranet pour afficher de l'information au sujet des réunions et l'utilisation d'Internet pour publier les décisions du tribunal ou de la commission. Les trois autres organismes incluant deux « grands » petits organismes, ont indiqué qu'ils partagent les connaissances, mais que ce partage se limite aux cloisonnements organisationnels et que la culture ne favorise pas le partage des connaissances en raison peut-être du manque de compréhension de l'importance de la gestion et du partage des connaissances pour exécuter efficacement les activités.

L'un des sept organismes disposant d'outils adéquats possède des plans de formation et d'apprentissage pour tous les employés. Et deux des organismes ayant des lacunes au niveau de la gestion des connaissances sont en voie d'instaurer une culture organisationnelle d'apprentissage où l'on favorisera l'apprentissage grâce à un échange plus transparent de l'information, à l'emmagasinage de l'information et également grâce à des affectations de perfectionnement professionnel et à des cours de formation.

> Les employés ont tendance à conserver l'information dans leurs ordinateurs personnels plutôt que dans le serveur central. Cela crée une charge de travail supplémentaire pour le secteur de la TI qui doit vérifier les ordinateurs pour trouver l'information essentielle lorsqu'un employé quitte l'organisme. Une mentalité de cloisonnement existe encore dans une certaine mesure, mais les employés désireraient un meilleur partage de l'information.
>
> L'objet des réunions hebdomadaires du personnel pourrait être élargi en vue de permettre le partage des pratiques exemplaires et des leçons apprises.
>
> *Déclarations figurant dans les rapports d'évaluation des capacités*

Le prix de la réussite

Voici certaines des mesures que devaient prendre les organismes :

- Élaborer une stratégie coordonnée et intégrée en vue de gérer l'information, notamment des lignes directrices sur la conservation des données électroniques.
- Sensibiliser davantage les gestionnaires et les employés au sujet de l'importance de la gestion et du partage des connaissances.
- Élaborer un plan officiel de formation à l'échelle de l'organisme, incluant des cours sur les pratiques modernes de gestion et nommer un coordonnateur en vue d'appuyer l'apprentissage organisationnel.
- Mener une évaluation en vue de déterminer si l'utilisation de la technologie, incluant Internet, est optimisée.

Pratiques comptables

Tous les organismes déclaraient avoir un niveau élevé d'exactitude dans les relevés comptables et leurs pratiques comptables étaient conformes aux exigences de la SIF aux fins de la comptabilité d'exercice et aux principes comptables généralement reconnus. Quatre très petits organismes ont vanté les mérites du Système financier ministériel commun de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada puisqu'il permet de fournir, au moment opportun, de l'information fiable au sujet des opérations financières, correspondant aux besoins des gestionnaires. On a recours également aux rapprochements mensuels des comptes avec l'information du receveur général. Les petits organismes ont souvent un seul centre de responsabilités, ce qui simplifie le travail de comptabilité.

Trois organismes qui rendaient compte du niveau de connaissances des gestionnaires à l'égard des pratiques et de l'information comptables ont indiqué que le niveau de compréhension variait, mais qu'il était en général superficiel. Un autre organisme a déclaré avoir un plan comptable complexe et qu'il doit être simplifié. Ce même organisme a également indiqué qu'il n'y avait pas d'interface entre le système de gestion des salaires et le système financier, bien qu'il ne s'agissait pas d'une question importante.

> Le niveau de connaissances des gestionnaires de centres de responsabilités à l'égard des méthodes comptables varie. La plupart des gestionnaires semblent se fier grandement sur l'appui des agents administratifs pour mener des activités de gestion financière.
>
> Les connaissances des gestionnaires à l'égard des pratiques et de l'information comptables varient. Certains gestionnaires ont de la difficulté à analyser ou à expliquer les écarts dans leurs budgets.
>
> *Déclarations figurant dans les rapports d'évaluation des capacités*

Un organisme déclarait avoir des lacunes dans ses systèmes comptables bien que les états financiers étaient équilibrés, que les paiements étaient traités au moment opportun et que les rapports externes étaient adéquats. Les gestionnaires des centres de responsabilités n'avaient pas la visibilité nécessaire pour ce qui est de leur rendement par rapport au budget. Par conséquent, les gestionnaires conservaient leurs propres dossiers au moyen d'un système parallèle. Grâce à l'adoption récente du SFMC au sein de cet organisme, les gestionnaires commençaient à recevoir des rapports de gestion mensuels fondés sur une série plus vaste d'articles d'exécution, ce qui devrait éliminer le besoin actuel de recourir aux « livres noirs ».

Le prix de la réussite

Bien que la plupart des organismes (six organismes sur dix) estimaient qu'il n'était pas nécessaire d'apporter des améliorations dans ce domaine, ceux pour qui cela était nécessaire devaient fournir à leurs gestionnaires les documents suivants :

- Des rapports au moment opportun des coûts mensuels en fonction du budget au niveau du centre de responsabilités.
- Le rapprochement mensuel des états financiers avec la balance de vérification mensuelle.

- Un plan comptable simplifié.
- Des profils de compétences et une évaluation des lacunes au niveau des compétences et la formation requise.

Gestion de l'actif[2]

Deux organismes ont déclaré qu'ils géraient leur actif selon une méthode fondée sur le cycle de vie et l'un d'entre eux en est aux premières étapes, mais il déploie d'importants efforts en vue de promouvoir la méthode qui est devenue essentielle en raison des problèmes de « détérioration ». Seul cet organisme a signalé la « détérioration ».

> L'organisme est relativement petit et ne possède pas d'actifs stratégiques. Par conséquent, il n'y a pas lieu d'avoir un plan de gestion de l'actif. Il n'est pas nécessaire non plus de recourir à une analyse de rentabilisation et à une évaluation des risques puisque le matériel et l'ameublement sont achetés dans le cadre des activités courantes et que les besoins à l'égard de ces éléments d'actif sont examinés régulièrement.
>
> Étant donné sa petite taille, l'organisme dispose d'une méthode appropriée pour la gestion de l'actif.
>
> *Déclarations figurant dans les rapports d'évaluation des capacités*

Quatre autres organismes ont indiqué que leurs méthodes de gestion de l'actif étaient appropriées étant donné que ce sont des petits organismes comptant peu d'actifs. L'accent était mis principalement sur les éléments d'actifs de la TI. Deux organismes disposent d'un plan de remplacement de l'actif pour tous leurs actifs et un autre organisme dispose d'un plan uniquement pour les éléments d'actif de la TI.

La moitié des organismes rendent compte de leur actif selon la méthode de la comptabilité d'exercice conformément à la SIF et conservent également de l'information dans leur répertoire des actifs. Parmi ces organismes, trois d'entre eux utilisaient une base de données électronique (Access) et deux organismes avaient recours à un système manuel. L'un d'entre eux adoptera bientôt un système électronique en vue d'assurer une meilleure gestion et un meilleur contrôle de l'actif.

Un organisme a déclaré avoir une information limitée au sujet de l'actif et être en voie de répertorier et de consigner ses biens matériels. Pour ce qui est des politiques et des procédures de gestion de l'actif, un organisme a indiqué qu'il en avait quelques-unes pour l'achat de l'équipement de la TI ; un organisme a déclaré qu'il n'en avait aucune et un autre organisme a indiqué qu'il appliquait les politiques du Conseil du Trésor. Les autres organismes n'ont pas mentionné l'existence de politiques et de procédures, bien qu'un grand nombre de ces organismes utilisent les politiques et les procédures des organismes centraux ou des ministères d'attache.

Le prix de la réussite

[2] Parmi les 10 organismes, un seul n'a pas été évalué pour ce critère puisque son évaluation des capacités a été faite par rapport aux 34 critères qui n'incluaient pas l'actif.

Lorsque les organismes désiraient améliorer leurs méthodes de gestion de l'actif, ils affichaient les besoins suivants :

- Assurer une meilleure comptabilité de tous les actifs, incluant des dossiers complets et des formules de dépréciation conformément à la SIF.
- Envisager un système plus élaboré (par exemple, un système électronique capable d'intégrer le SFMC) en vue de produire une information plus utile au sujet de l'actif.

Vérification interne

Parmi les dix organismes évalués, un seul possède une fonction de vérification interne et un plan de vérification. Un organisme a recours à un expert-conseil de l'extérieur qui coordonne la fonction, prépare un plan annuel et conseille le chef en ce qui a trait à la gestion de la fonction. Quatre organismes ont recours, au besoin, à la sous-traitance pour effectuer des vérifications. Trois organismes ne mènent pas actuellement de vérification interne, mais l'un d'entre eux envisage d'utiliser la fonction de vérification interne de son ministère d'attache et un autre organisme n'a pas précisé s'il a ou non la capacité interne, mais il ne dispose pas d'un plan de vérification à long terme et il mène deux vérifications par année en moyenne.

Deux organismes ont un comité de vérification interne, celui qui a une capacité interne et l'autre qui a recours à un coordonnateur de l'extérieur. De plus, le premier organisme a déclaré utiliser une méthodologie uniforme incluant un examen du cadre de contrôle de la gestion. Trois organismes mènent chaque année des vérifications internes, en moyenne entre deux et quatre vérifications, et déclarent que les résultats des vérifications sont utilisés pour améliorer les processus et prendre des décisions opérationnelles. Parmi ces organismes, deux d'entre eux ont indiqué que la portée des vérifications avait changé récemment, passant de vérifications strictement administratives à des vérifications opérationnelles. Deux de ces trois organismes actifs en matière de vérification interne et un organisme qui ne l'est pas estiment qu'ils pourraient utiliser plus efficacement les vérifications internes.

> Par le passé, les vérifications ont été principalement axées sur les vérifications administratives ; cependant, le plan de cette année présente une vérification d'un secteur opérationnel.
>
> Les directions pourraient être davantage proactives dans leur utilisation de la vérification interne.
>
> *Déclarations figurant dans les rapports d'évaluation des capacités*

Le prix de la réussite

Lorsque les organismes désiraient apporter des améliorations dans ce domaine, ils affichaient les besoins suivants :

- Utiliser de manière plus proactive la fonction de vérification interne et envisager l'affectation d'un nombre plus élevé de ressources à ce secteur.
- Envisager le partage de la fonction de vérification interne avec d'autres petits organismes ou la sous-traitance pour cette fonction.

- Communiquer la nouvelle politique de vérification interne et le nouveau processus à tous les gestionnaires et à tous les employés.
- Préparer un plan de vérification interne fondé sur les risques.
- Communiquer avec le Centre d'excellence du Conseil du Trésor afin de discuter de la manière dont la nouvelle politique de vérification interne fondée sur les services d'assurance pourrait être appliquée de façon avantageuse et rentable.

Vérification externe

Étant donné le statut judiciaire ou quasi-judiciaire des dix organismes évalués, certaines limites s'appliquent à l'autorité du BVG de mener des vérifications externes. De plus, le fait qu'il s'agit de petits organismes peut également réduire l'intérêt pour de tels examens.

> Le BVG n'a pas l'autorité de vérifier les activités de l'organisme sans un décret en conseil du gouverneur général du Canada, à l'exception de l'information pour les comptes publics. Cette mesure est en place en vue d'assurer l'indépendance des organismes judiciaires.
>
> *Déclaration figurant dans un rapport d'évaluation des capacités*

Deux organismes seulement ont déclaré qu'ils avaient fait récemment l'objet d'une vérification par le BVG. L'un d'entre eux fait l'objet de simples vérifications chaque année, mais aucune observation n'a été faite. L'autre organisme a été vérifié en 1998 et il y a eu un suivi en 2001. Un autre organisme a fait l'objet d'une étude par le BVG relativement à la possibilité de fusionner les services administratifs à ceux de deux organismes semblables. Des mesures n'ont pas encore été prises pour donner suite aux recommandations qui ne découlaient pas d'une demande de « vérification ». Lorsque le BVG avait mené des vérifications par le passé, cet organisme s'était dit prêt à donner suite rapidement aux recommandations et à communiquer l'information pertinente à tous les gestionnaires. Un autre organisme a déclaré qu'il avait fait uniquement l'objet de vérifications indirectement pour les comptes publics par l'entremise de son ministère d'attache.

Un organisme a récemment fait l'objet d'une vérification de sécurité par la GRC et d'une vérification de l'équité en emploi menée par la Commission des droits de la personne. Deux autres organismes ont indiqué qu'ils se conformaient aux exigences de la vérification externe obligatoire.

Le prix de la réussite

Aucune amélioration n'était nécessaire dans ce domaine.

Valeurs et éthique communes

Critère

L'élément Valeurs et éthique communes a été évalué par rapport à un seul critère – *cadre de valeurs et d'éthique.*

Conclusions partielles

Aucune conclusion générale n'est présentée étant donné que seul un critère a été utilisé.

Cadre de valeurs et d'éthique

Même si un seul ministère a déclaré posséder un cadre intégralement conçu et mis en œuvre, les autres organismes avaient tous au moins un élément ayant trait aux valeurs et à l'éthique. L'organisme en question a documenté les valeurs essentielles dans son énoncé de vision ; des valeurs ont été élaborées au moyen de vastes consultations auprès des hauts fonctionnaires et des employés ; l'administrateur général fait preuve de leadership en matière de valeurs et d'éthique et ce leadership se fait sentir à tous les niveaux de l'organisation. Le nom des coordonnateurs du harcèlement et un mécanisme de dénonciation interne ont été transmis à tous les employés. Des mécanismes adéquats sont en place pour faire face à des dilemmes éthiques ; certains gestionnaires ont suivi des cours de formation au sujet de l'éthique ; leurs énoncés de mission, de vision et de valeurs sont intégrés à un guide d'orientation offert à tous les nouveaux employés et un code de déontologie existe pour tous les membres ainsi qu'une formation officielle. Cependant, l'organisme doit encore améliorer sa documentation et la promotion de son cadre des valeurs et de l'éthique.

Six autres organismes possèdent un énoncé de vision, de mission ou des valeurs qui, dans la plupart des cas, a été élaboré en consultation auprès des gestionnaires et des employés et communiqué au sein de l'organisme au moyen de documents stratégiques, de brochures publicitaires et d'Internet. Parmi ces organismes, trois d'entre eux ont déclaré avoir des normes élevées en ce qui a trait à leurs valeurs et à l'éthique et que celles-ci sont mises en pratique. Les trois autres organismes ont un code de déontologie ou un proche équivalent, mais, dans les deux cas, le code ne s'applique pas aux employés de l'organisme mais aux membres (c'est-à-dire, les membres d'un tribunal ou d'un comité fédéral).

Trois organismes ont indiqué que des valeurs organisationnelles imprégnaient leur culture et que les valeurs et l'éthique semblaient comprises de façon implicite. Cette situation pourrait être attribuable au fait qu'il s'agit de petits organismes. Une autre question relative à la taille des organismes est l'établissement d'un mécanisme approprié pour faire face aux problèmes d'éthique et de valeurs et pour les résoudre. Un organisme a signalé qu'il envisagerait peut-être la participation d'une partie indépendante. Aucun organisme n'a indiqué la tenue d'une évaluation officielle ou de sondages auprès des employés pour jauger le climat déontologique.

> Les gestionnaires ont indiqué que les valeurs de l'organisation sont diffusées par « osmose ».
>
> (...) les gestionnaires et les employés comprennent bien la culture et les valeurs qui imprègnent l'organisme.
>
> *Déclarations figurant dans les rapports d'évaluation des capacités*

Très peu d'indications ont été fournies pour ce qui est de la prestation de la formation au sujet des valeurs et de l'éthique au personnel des organismes. Les membres des organismes ont naturellement besoin de formation au sujet du comportement déontologique escompté et reçoivent cette formation. Cependant, les personnes rencontrées dans au moins trois des dix organismes indiquaient qu'il fallait également offrir à l'interne une formation à l'appui axée sur les valeurs et l'éthique. De même, pour la moitié des organismes, on a signalé un manque de communications internes au sujet des valeurs et de l'éthique ; la nécessité d'un dialogue ouvert ; la nécessité d'intégrer les valeurs et les principes éthiques aux méthodes et aux outils de gestion, notamment dans les évaluations de rendement ; la nécessité de diffuser à nouveau, de promouvoir et de renforcer l'énoncé actuel des valeurs et le code de déontologie et la nécessité de trouver des façons de mettre en pratique les valeurs et les principes éthiques parmi les employés, notamment en offrant des conseils.

> Il faut mettre en pratique les valeurs de base au moyen de vastes communications et d'orientation à l'égard des nouveaux employés et des employés actuels.
>
> Étant donné les antécédents variés des employés de même que la nature décentralisée de l'organisme, un code de déontologie et des valeurs de base plus visibles sont essentiels en vue de promouvoir des comportements uniformes à l'échelle de l'organisme.
>
> *Déclarations figurant dans les rapports d'évaluation des capacités*

Deux organismes, qui n'ont pas de politique sur les valeurs et l'éthique, ont diffusé la politique du Conseil du Trésor à leurs employés, mais ils ont souligné la nécessité d'élaborer une politique propre à leur milieu de travail. Deux autres organismes ont déclaré que le concept d'éthique n'était pas bien compris et qu'une certaine confusion régnait quant à la différence entre l'éthique et les valeurs. L'un de ces organismes a indiqué qu'en l'absence de règles ou de politiques écrites pour donner des conseils au sujet des comportements acceptables, les employés établissent leurs propres normes en suivant l'exemple de leurs supérieurs. On a souligné la nécessité d'une orientation précise et de valeurs et de principes directeurs officiels.

Le prix de la réussite

Lorsqu'il y avait des problèmes à régler, les organismes affichaient les besoins suivants :

- Élaborer un énoncé des valeurs en consultation avec les cadres supérieurs et les employés et promulguer son application.
- Élaborer une politique des valeurs et de l'éthique et un code de déontologie qui sont adaptés aux activités et au contexte de l'organisme (par exemple, rapports indépendants/sans lien de dépendance, rapports avec les intervenants).
- Mener régulièrement des évaluations ou des sondages afin de déterminer le climat éthique au sein de l'organisme.
- Établir un mécanisme de gouvernance en vue de résoudre les questions relatives aux valeurs et à l'éthique.
- Fournir une formation et un soutien connexes aux employés en vue de mettre en pratique les valeurs et l'éthique.

Analyse du contenu: Les facteurs habilitants de la fonction de contrôleur

Leadership stratégique

Critères

L'élément Leadership stratégique a été évalué selon sept critères – *engagement de la direction* à l'égard des pratiques de la fonction moderne de contrôleur, *participation des gestionnaires* à l'égard des pratiques de la fonction moderne de contrôleur, rôle des *autorités fonctionnelles supérieures du ministère,* lien entre le processus de *planification* et l'affectation des ressources, mécanismes de *gestion des ressources*, *gestion des partenariats* et *gestion des rapports avec la clientèle.*

Conclusions partielles

La haute direction était soit engagée soit très engagée, dans tous les organismes, en vue de la modernisation de ses pratiques de gestion, tel que le démontrent la formation et la sensibilisation à ce sujet, la nomination d'un directeur/gestionnaire en vue de coordonner l'initiative, les discussions lors des réunions du comité de gestion et les discussions avec tous les employés et la mise en œuvre de certaines pratiques modernes. Au niveau de la gestion, dans un peu plus de la moitié des organismes, les gestionnaires étaient au courant de leurs responsabilités à l'égard de la fonction moderne de contrôleur ; ils avaient reçu la formation nécessaire quant aux avantages des pratiques modernes et ils en avaient discuté avec leurs employés. Pour ce qui est des autres organismes, l'engagement de la gestion variait, mais il était relativement peu élevé. Les gestionnaires ne comprenaient pas les concepts de la gestion moderne ou la manière d'intégrer ces concepts à leurs « tâches quotidiennes ». Ils étaient sceptiques quant à la possibilité que la fonction moderne de contrôleur entraîne des mesures concrètes.

Dans les petits organismes, les autorités fonctionnelles supérieures avaient des responsabilités et des rôles précis à assumer et participaient au processus décisionnel de la direction en offrant principalement des conseils stratégiques et en discutant activement des décisions. Tous les petits organismes ont indiqué qu'ils étaient soutenus adéquatement par leurs autorités fonctionnelles. La moitié d'entre eux (c'est-à-dire, les plus petits organismes) comptaient sur l'expertise externe, au besoin, et sur l'impartition à d'autres ministères gouvernementaux pour les services administratifs tels que la dotation en personnel, la classification, les avantages sociaux et les données au sujet des employés, la sécurité de l'immeuble et les services de courrier et de messagerie. L'impartition était rentable en raison de la taille de ces petits organismes et le fait de compter sur des spécialistes résultait en la prestation de conseils plus indépendants à l'organisme.

Tous les organismes avaient des priorités stratégiques clairement définies et comprises qui étaient habituellement documentées dans le Rapport annuel sur les plans et les priorités (RPP).

Le fait qu'il s'agissait de petits organismes semblait faciliter l'élaboration d'une vision et d'une orientation communes. Néanmoins, on a signalé de nombreux problèmes au niveau de la planification : l'établissement de priorités stratégiques dans les plans que les services opérationnels peuvent appliquer dans la prestation de services ; l'établissement d'un processus plus officiel incluant un examen périodique des priorités stratégiques ; l'établissement des liens nécessaires entre la planification, le budget, les prévisions et les affectations des ressources ; la collecte de renseignements plus pertinents au sujet des opérations en vue d'appuyer le processus de planification ; l'élaboration de processus en vue d'examiner régulièrement les résultats réels par rapport aux plans énoncés et la manière dont les réalisations appuient les priorités stratégiques de l'organisme.

Pour ce qui est des méthodes d'affectation des ressources, les organismes étaient répartis presque également puisque la moitié d'entre eux allouaient des ressources financières selon les budgets historiques et non pas selon les priorités, et que l'autre moitié décidait des affectations selon la planification stratégique et opérationnelle. Les petits organismes n'utilisent pas de méthodologie de l'analyse de rentabilisation pour établir officiellement des priorités en ce qui a trait aux enveloppes budgétaires et aux réaffectations des crédits, mais ils ont recours à une certaine forme d'examen au niveau de la direction.

Étant donné que les dix petits organismes évalués ont un statut judiciaire ou quasi-judiciaire, la notion réelle de « partenariats » légaux pour l'exécution des programmes n'était ni mentionnée ni appropriée. Cependant, la plupart des organismes ont en place des partenariats ou des accords administratifs en vue de partager les services des locaux ou de recourir à l'impartition pour les services administratifs à d'autres ministères gouvernementaux ou au secteur privé. Par ailleurs, pour les quelques organismes qui n'avaient établi aucune forme de partenariat, ils ont indiqué qu'ils n'avaient pas exploré toutes les possibilités de partenariat et qu'un dialogue interne à ce sujet était justifié.

Tous les organismes recueillent régulièrement des commentaires auprès de leurs clients, du moins auprès de leurs principaux clients. La plupart des organismes utilisent des méthodes officielles ou semi-officielles telles que les sondages et les consultations au sujet de la satisfaction des clients lors de colloques annuels officiels auxquels ils ajoutent également la rétroaction non officielle des clients. Quelques organismes seulement comptent sur les rapports réguliers informels avec les clients. Un organisme qui utilise des méthodes informelles pour évaluer la satisfaction de la clientèle a soulevé un point intéressant en indiquant que le recours à des méthodes plus officielles pour recueillir des commentaires auprès des clients peut fausser l'information. Néanmoins, il se peut que l'on envisage de documenter les commentaires recueillis de manière informelle. De plus, certains organismes ont indiqué l'absence d'un service central pour surveiller les rapports avec la clientèle et coordonner les mesures à prendre à l'égard de la satisfaction des clients.

Engagement de la direction

Les administrateurs généraux et les autres cadres supérieurs de tous les organismes étaient soit engagés soit très engagés en vue de la modernisation de leurs pratiques de gestion. Certains organismes ont souligné la confiance à l'égard de l'initiative de la modernisation de la fonction

de contrôleur et que cet élément appuyait leurs croyances fortement ancrées dans la valorisation du mieux-être des employés ou dans la prestation des services à la clientèle. Voici des exemples concrets de l'engagement à l'égard de l'initiative de modernisation : parmi les dix organismes, quatre d'entre eux ont consacré des efforts en vue de la sensibilisation et de la formation avant de procéder à leurs évaluations des capacités ; six organismes ont nommé un directeur/gestionnaire en vue de coordonner l'initiative et un budget connexe ; la moitié des organismes ont discuté du projet lors des réunions du comité de gestion et avec tous les employés ; et certains organismes avaient déjà mis en œuvre des pratiques modernes notamment des énoncés des valeurs, la comptabilité d'exercice et les rapports sur le rendement au moyen des RPP et des RMR.

Fait intéressant à noter, quatre petits organismes - trois d'entre eux font partie de la première série des dix rapports analysés – ont formé un regroupement pour mener leurs évaluations des capacités et ont recruté un expert-conseil de l'extérieur à titre de gestionnaire de projet pour coordonner le projet et travailler avec les experts-conseils responsables des évaluations. Le regroupement, qui a été une expérience positive, démontre également le leadership des organismes visés à l'égard de la modernisation : leadership afin que les évaluations soient menées efficacement en réduisant la charge de travail pour les ressources internes et leadership pour l'établissement de « partenariats » avec des organismes semblables afin de partager les connaissances.

De plus, deux des dix organismes comptent un cadre supérieur qui participe activement au comité directeur pour les petits organismes et plusieurs organismes travaillent en étroite collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, les petits organismes et les associations professionnelles afin de se tenir informés des récents développements, particulièrement dans le domaine des pratiques de gestion moderne.

> Il existe un engagement en vue de la fonction moderne de contrôleur puisque des cours de formation ont été donnés, des séances d'information ont été organisées, des communications écrites ont été transmises et l'initiative a fait l'objet de discussions lors des réunions du comité de gestion.
>
> [De plus], l'évaluation des capacités de la fonction moderne de contrôleur nécessitait la participation de diverses divisions à l'échelle de l'organisme.
>
> *Déclarations figurant dans les rapports d'évaluation des capacités*

Le prix de la réussite

Lorsque les organismes estimaient qu'il existait des problèmes, ils affichaient généralement les besoins suivants :

- Établissement d'un plan d'action pour donner suite à l'évaluation des capacités en consultation avec l'administrateur de l'organisme à titre de champion.
- Formation supplémentaire au sujet de la fonction moderne de contrôleur, notamment au sujet de la mise en œuvre et de l'application des concepts.
- Communications en vue de mieux faire comprendre la fonction moderne de contrôleur à l'échelle de l'organisme et en vue d'éliminer tout scepticisme quant au succès éventuel de l'initiative.

Participation des gestionnaires

Dans la majorité des organismes (sept organismes sur dix), les gestionnaires étaient au courant de leurs responsabilités à l'égard de la fonction moderne de contrôleur ; ils avaient reçu la formation nécessaire quant aux avantages des pratiques modernes et ils en avaient discuté avec leurs employés. Pour ce qui est des trois autres organismes, l'engagement de la gestion variait, mais il était relativement peu élevé. Les gestionnaires ne comprenaient pas les concepts de la gestion moderne ou la manière d'intégrer ces concepts à leurs « tâches quotidiennes ». Dans les organismes moins engagés, il régnait un certain scepticisme quant à la possibilité que la fonction moderne de contrôleur entraîne des mesures concrètes.

Dans certains cas, la gestion financière et la gestion des ressources humaines étaient perçues comme des responsabilités fonctionnelles. Plusieurs gestionnaires ont indiqué que la terminologie rendait souvent difficile la compréhension des concepts de la fonction moderne de contrôleur, en commençant par son titre et en raison des termes utilisés tels que l'information intégrée sur le rendement, la gestion des risques ou l'information sur l'évaluation.

Dans trois des organismes démontrant un engagement, les gestionnaires participent aux réunions fonctionnelles du Conseil du Trésor, aux groupes des collectivités des petits organismes (par exemple, le groupe des gestionnaires financiers des petits organismes) et aux activités des associations professionnelles (par exemple, IGF) pour se tenir au courant des récents développements dans le domaine de la fonction moderne de contrôleur.

La plupart des gestionnaires comprennent les concepts de la fonction de contrôleur, mais ne savent pas nécessairement comment les relier ou les appliquer à leur propre domaine d'expertise.

Certains cadres intermédiaires connaissent davantage les pratiques modernes de gestion que d'autres. Il est possible d'améliorer ces connaissances et d'accroître l'enthousiasme de ces gestionnaires en vue de promouvoir activement la fonction moderne de contrôleur, d'accroître l'engagement des gestionnaires et d'améliorer certaines initiatives prioritaires des champions.

Déclarations figurant dans les rapports d'évaluation des capacités

Le prix de la réussite

Pour surmonter certains des défis soulevés, on a proposé les pistes suivantes :

- Une plus grande formation devrait être dispensée aux gestionnaires au sujet des fonctions de gestion et des responsabilités à l'égard de la fonction de contrôleur.
- Il faudrait informer davantage au sujet des avantages concrets de la fonction de contrôleur à l'échelle de l'organisme (c'est-à-dire, un plan de communication).
- Il faudrait concevoir des mesures incitatives, récompenser les comportements souhaités en vue de la gestion moderne et souligner les réussites.
- Les objectifs de la fonction de contrôleur devraient être inclus dans les accords de rendement des gestionnaires.

Autorités fonctionnelles supérieures du ministère

Dans tous les organismes évalués, les autorités fonctionnelles supérieures avaient des responsabilités et des rôles précis et participaient au processus décisionnel de la direction. Dans la plupart des cas, les autorités fonctionnelles supérieures offraient des conseils stratégiques et discutaient activement des décisions ; cependant, dans deux cas précis, leur rôle – même à des niveaux supérieurs – était axé principalement sur les processus et les transactions. Dans les organismes très petits (c'est-à-dire, comptant en tout dix employés), la même personne était responsable des finances, des ressources humaines et de la technologie de l'information.

Tous les petits organismes déclaraient obtenir l'appui adéquat de leurs autorités fonctionnelles, puisque la moitié des organismes (c'est-à-dire, les organismes les plus petits) comptaient au besoin sur l'expertise de l'extérieur et sur l'impartition pour les services administratifs tels que la dotation en personnel (par l'entremise de la Commission de la fonction publique), la classification, les avantages sociaux et les données au sujet des employés (par l'entremise de Santé Canada) et la sécurité de l'immeuble et les services de courrier et de messagerie (par l'entremise d'Industrie Canada). Le fait qu'il s'agit de petits organismes rend l'impartition rentable et le fait de recourir à des spécialistes permet à l'organisme d'obtenir des conseils plus indépendants.

De nombreux organismes ont reconnu la nécessité de renforcer le rôle de leurs autorités fonctionnelles en mettant davantage l'accent sur la planification stratégique et les décisions en matière d'affectation des ressources, de même que les décisions concernant les activités opérationnelles, plus précisément lorsque l'accent était mis sur des conseils au sujet des transactions ou des directives axées sur les processus. Dans certains cas, les organismes signalaient des capacités limitées en ce qui a trait à l'analyse financière et à l'élaboration de politiques.

Un organisme a signalé qu'il régnait une certaine confusion entre le rôle de l'agent financier supérieur et celui de l'agent financier supérieur à temps plein et les responsabilités à l'égard de la fonction de contrôleur qui s'appliquaient à chacun d'eux. Cette confusion peut résulter du fait qu'il s'agit d'un petit organisme, ce qui permettait de déléguer facilement les responsabilités financières à l'agent financier supérieur à temps plein qui agit maintenant en tant que principale autorité fonctionnelle pour aider l'administrateur général dans la prise de décisions au niveau de la direction.

> Les capacités sont limitées en matière d'analyse financière et d'élaboration de politiques à l'échelle de l'organisme, plus particulièrement la capacité d'analyser l'information et de s'en servir pour donner des conseils au sujet des activités.
>
> L'organisme a recours, au besoin, à des experts-conseils de l'extérieur à titre de spécialistes. Étant donné la petite taille de notre organisme, cette pratique est jugée plus rentable que de doter les postes, plus particulièrement parce qu'il n'y aurait pas suffisamment de travail pour un poste à temps plein.
>
> *Déclarations figurant dans les rapports d'évaluation des capacités*

Le prix de la réussite

Les organismes ont indiqué que pour s'améliorer, il leur fallait :

- Renforcer le rôle des autorités fonctionnelles pour donner des conseils vraiment stratégiques à la direction et pour la prise de décisions opérationnelles.
- Améliorer les capacités des employés dans le domaine des finances pour donner des conseils stratégiques à tous les niveaux.
- Délimiter les rôles et les responsabilités entre l'agent financier supérieur et l'agent financier supérieur à temps plein, au besoin, et communiquer les résultats à tous les gestionnaires et à tous les employés.

Planification

Tous les organismes avaient des priorités stratégiques clairement définies et comprises qui étaient habituellement documentées dans le Rapport annuel sur les plans et les priorités (RPP). Le fait qu'il s'agit de petits organismes semblait faciliter l'élaboration d'une vision et d'une orientation communes.

Parmi les dix organismes, quatre d'entre eux ont un processus de planification bien formulé qui répond à leurs besoins et deux autres organismes apportaient des améliorations importantes. Les secteurs d'activités ou les plans opérationnels étaient reliés aux priorités stratégiques et aux ressources. Dans un seul cas, le processus de planification était entièrement intégré à l'information opérationnelle ainsi qu'aux finances, aux ressources humaines, à la technologie de l'information et aux communications. Un organisme a explicitement établi un lien entre ses priorités stratégiques et les initiatives du gouvernement (par exemple, le GED et la SIF).

De nombreux défis en matière de planification ont été signalés : opérationaliser les priorités stratégiques dans les plans dont les services opérationnels peuvent se servir pour assurer des services ; établir un processus plus officiel qui inclut un examen périodique des priorités stratégiques ; établir les liens requis entre la planification, les budgets, les prévisions et les affectations des ressources ; recueillir plus d'information pertinente au sujet des activités en vue d'appuyer le processus de planification et élaborer des procédures en vue d'examiner régulièrement les résultats réels par rapport aux plans énoncés et la manière dont ces réalisations appuient les priorités stratégiques de l'organisme.

> Le niveau de connaissances des gestionnaires à l'égard du processus de planification n'est pas uniforme. Selon certains, ce processus est clair et efficace alors que d'autres ne comprennent pas l'exercice de planification et la manière dont tous ces éléments sont reliés aux priorités stratégiques de l'organisme.
>
> Puisque l'organisme compte neuf employés en tout et un seul programme, le RPP est notre unique plan d'activités. Les stratégies sont établies pour la plupart en fonction des besoins des clients et des services offerts.
>
> Déclarations figurant dans les rapports d'évaluation des capacités

Étant donné les petits budgets des organismes faisant l'objet d'un examen, un élément important ayant trait à la planification était d'établir un mécanisme en vue de surveiller les affectations des ressources et de mettre à jour régulièrement l'information au sujet des prévisions. Cette emphase figurait également dans leurs rapports qui étaient fondés principalement sur l'information financière et qui nécessitaient une meilleure conciliation avec l'information pertinente au sujet des activités non financières.

Le prix de la réussite

Lorsqu'il existait des problèmes, les organismes affichaient les besoins suivants :

- Établir des liens étroits entre les priorités stratégiques et opérationnelles et les affectations des ressources.
- Traduire les priorités stratégiques et opérationnelles en plans opérationnels renfermant les résultats, en plans de travail et en ressources pour chaque unité opérationnelle.
- Améliorer la mesure du rendement et le compte rendu de l'information pertinente au sujet du rendement par rapport aux résultats prévus et aux priorités stratégiques.
- Informer les gestionnaires des rouages et des avantages de la planification stratégique axée sur les résultats et des comptes rendus pour mener leurs activités.

Gestion des ressources

Quatre des dix organismes avaient un processus d'affectation des ressources intégré à la planification stratégique et opérationnelle. La moitié des organismes ont indiqué que l'affectation des ressources financières était fondée sur des budgets historiques et que les affectations n'étaient pas établies selon les priorités. Certains organismes ont signalé que leurs budgets étaient relativement stables et qu'ils suffisaient également pour satisfaire aux exigences opérationnelles de sorte que les ressources ne constituaient pas un problème.

Bien qu'aucun organisme n'utilise une méthodologie d'analyse de rentabilisation en vue d'établir officiellement les priorités à l'égard des enveloppes budgétaires et des réaffectations des crédits, ils ont tous indiqué qu'il y avait une certaine forme d'examen au niveau de la direction des affectations initiales et qu'il était nécessaire de réaffecter les crédits en fonction des nouveaux besoins en matière de financement.

> Bien qu'aucune analyse de rentabilisation officielle ne soit documentée, la « théorie de l'analyse de rentabilisation » est traduite dans l'application faite par le gestionnaire pour les réserves en vue d'articles non prévus.
>
> Les réaffectations entre les budgets et les projets sont décidées lors des réunions de gestion.
>
> *Déclarations figurant dans les rapports d'évaluation des capacités*

Étant donné qu'il s'agit de petits organismes, certains d'entre eux comptent un seul programme, un seul secteur d'activités et un seul centre de responsabilités. Par conséquent, il n'y a pas de réaffectation entre les programmes. Toutefois, il faut recourir aux réaffectations des ressources entre les besoins en matière de programmes et de soutien administratif et, également, dans le cadre des projets ou des activités. Par conséquent, bien que la réaffectation des ressources au niveau des directions peut moins poser un problème pour les très petits organismes, il est encore nécessaire d'établir un processus défini pour l'affectation des ressources selon les priorités. Néanmoins, la taille des organismes n'était pas une « excuse » légitime pour l'absence d'un processus officiel de réaffectation : un petit organisme « important » a même déclaré qu'il n'était pas outillé pour prendre des décisions éclairées en matière de réaffectation puisque la planification n'était pas effectuée au niveau

opérationnel et qu'aucune méthode de gestion de projets n'était utilisée pour surveiller les engagements pluriannuels.

Aucun organisme n'effectuait des examens périodiques (ou n'avait fait un examen récemment) de sa combinaison des ressources et des niveaux de ressources en vue d'optimiser l'exécution des programmes bien que les organismes reconnaissaient que cet exercice serait utile.
Deux organismes ont souligné la nécessité d'une meilleure communication et d'une meilleure transparence à l'égard de l'affectation des ressources.

Le prix de la réussite

Les organismes ont indiqué que pour s'améliorer, il leur fallait :

- Une affectation des ressources et une réaffectation des crédits en fonction des priorités établies dans les plans stratégiques et les plans d'activités.
- Un examen périodique du budget à base zéro afin d'assurer une utilisation maximale des ressources.
- Un mécanisme officiel dans le processus de prévisions en vue de faciliter les décisions en matière de réaffectations afin de tenir compte des nouvelles priorités.
- Une communication élargie des critères utilisés et des résultats des processus décisionnels relatifs à l'affectation des ressources et à la réaffectation des crédits.

Gestion des partenariats

Puisque les dix petits organismes évalués ont un statut judiciaire ou quasi-judiciaire, la notion réelle de « partenariats » légaux pour exécuter les programmes n'était ni présente ni appropriée. Cependant, huit organismes avaient conclu des partenariats administratifs ou des ententes administratives en vue de partager les services des locaux et de recourir à l'impartition de certains services administratifs à d'autres ministères gouvernementaux (tels que les services de gestion des ressources humaines ; les services de comptabilité et de gestion financière ; les services de sécurité et d'autres services administratifs comme la planification de la reprise des activités, les services de courrier et de messagerie). Au moins deux des huit organismes ont même eu recours au secteur privé pour l'impartition de fonctions ou de services distincts (par exemple, la vérification interne, les services d'un agent financier supérieur à temps plein, les services de médiation).

Deux organismes n'ayant actuellement aucune forme de partenariat ont admis qu'ils n'avaient pas exploré toutes les possibilités de partenariat et qu'un dialogue interne à ce sujet était justifié.

Entre la prestation d'une activité de base conjointement avec des partenaires légaux et le recours à des partenaires strictement pour des services administratifs, il faut songer à mettre à profit les capacités des intervenants externes pour aider à certains aspects opérationnels ne nécessitant pas l'impartialité. Deux organismes ont fait preuve de créativité à cet égard. Un organisme a participé à un projet conjoint en collaboration avec un ministère fédéral afin de remanier son principal processus opérationnel. Un autre organisme s'est tourné vers ses clients pour mener des recherches en son nom concernant la prestation des services et il a également utilisé son réseau pour partager les connaissances.

> En tant que tribunal quasi-judiciaire, l'[organisme] doit demeurer neutre et ne peut prendre part à de vrais partenariats. Par conséquent, les types de partenariats sont clairement définis : collaboration, intervenants, association, autre ministère fédéral, autres tribunaux, etc.
>
> *Déclaration figurant dans un rapport d'évaluation des capacités*

Naturellement, une autre façon d'utiliser les partenariats de façon innovatrice est le regroupement de quatre petits organismes pour créer un bureau chargé du projet de la fonction moderne de contrôleur en vue de la tenue des évaluations des capacités et éventuellement, l'élaboration de plans d'action. D'autres possibilités de regroupement font actuellement l'objet de discussions par suite de cette expérience positive.

Le prix de la réussite

Les organismes ont déterminé les possibilités d'amélioration suivantes :

- Engager un dialogue à l'interne en vue d'explorer les partenariats possibles, soit pour appuyer certains aspects de l'exécution des programmes sans compromettre l'indépendance de l'organisme ou pour réduire les frais généraux en partageant certains services administratifs ou en ayant recours à l'impartition pour ces services.
- Envisager d'autres regroupements avec des petits organismes en vue de mettre en œuvre la fonction moderne de contrôleur, notamment dans le domaine de la formation au sujet de la gestion des risques.
- Élaborer des lignes directrices concernant les rapports avec les intervenants dans le contexte d'opérations semblables à celles d'un tribunal.

Gestion des rapports avec la clientèle

Encore une fois, le fait que les dix petits organismes évalués ont un statut judiciaire ou quasi-judiciaire faussait la compréhension commune du terme « clients ». Néanmoins, tous les organismes recueillent régulièrement des commentaires auprès de leurs clients – du moins auprès de leurs principaux clients : sept organismes utilisaient des mécanismes officiels ou semi-officiels (sondages ; colloques annuels) et, dans certains cas, avaient recours à une rétroaction informelle. Trois organismes utilisaient uniquement des moyens informels (rapports continus). Trois organismes ont déclaré qu'ils n'avaient pas de service central pour surveiller les rapports avec la clientèle et assurer la coordination des mesures à l'égard de la satisfaction des clients, ce qui ne veut pas dire que les sept autres organismes disposent d'un tel service.

Parmi ces trois organismes, l'un d'entre eux qui utilise actuellement des moyens informels pour recueillir des commentaires auprès des clients croyait qu'il était avantageux d'adopter officiellement une stratégie en vue de recueillir des commentaires auprès de ses clients secondaires puisque la satisfaction de ses principaux clients continuerait d'être évaluée de manière informelle. Cela peut indiquer la valeur irremplaçable des commentaires informels et que parfois le fait d'officialiser la collecte de commentaires peut fausser en fait l'information. Il faut peut-être envisager d'étayer les commentaires recueillis de manière informelle.

> Il n'y a pas de rôle officiel de gestion des rapports avec la clientèle au sein de l'organisme. Il s'agit plutôt d'une responsabilité commune. Les employés opérationnels tels que les membres, les avocats, les cadres supérieurs, les employés travaillant dans les communications et les services administratifs s'assurent tous que le travail de l'organisme est exécuté de manière ouverte et transparente, que les décisions sont communiquées au moment opportun et que les commentaires sont recueillis auprès des clients.
>
> *Déclaration figurant dans un rapport d'évaluation des capacités*

Les mécanismes informels utilisés par les organismes pour garder contact avec les clients varient, c'est-à-dire : la participation à des conférences et à des activités, les kiosques d'information, les bulletins, le site Web, les réunions publiques, la base de données des clients utilisée pour les envois postaux, les invitations.

En raison de la particularité de la notion de client pour des activités semblables à celles d'un tribunal, deux organismes ont souligné la nécessité de déterminer leurs clients afin que l'organisme puisse développer une compréhension commune de la définition du terme « clients ».

Le prix de la réussite

Les organismes ont indiqué que pour s'améliorer, il leur fallait :

- Formaliser les mécanismes de rétroaction des clients lorsqu'il était possible et avantageux de le faire.
- Déterminer qui sont leurs clients et communiquer une définition commune du terme client et la manière dont ces rapports devraient être gérés à l'échelle de l'organisme.
- Explorer les possibilités de mieux utiliser la technologie pour recueillir les commentaires par voie électronique au moyen du site Web et pour fournir également aux clients des services en ligne.

Gens motivés

Critères

L'élément Gens motivés a été évalué selon cinq critères – *compétences nécessaires à l'application des pratiques modernes de gestion, satisfaction du personnel, milieu de travail propice, effectif durable* et *valorisation de la participation du personnel.*

Conclusions partielles

La majorité des petits organismes évalués n'avaient pas encore défini les compétences nécessaires à l'application des pratiques modernes de gestion et ils n'avaient donc pas évalué les lacunes au niveau des compétences. Certains organismes ont indiqué que des mesures doivent d'abord être prises : définir le sens des pratiques de gestion moderne ; articuler et communiquer les attentes des gestionnaires et du personnel ; cerner les besoins en matière de formation et établir un lien entre la formation et le rendement dans le cadre du processus d'évaluation. La formation est dispensée dans tous les petits organismes et, pour plus de la moitié d'entre eux, on encourage activement la formation bien qu'il soit parfois difficile pour les employés d'assister à des séances de formation en raison du travail imprévisible et de la capacité restreinte de remplacement au sein des petits organismes.

Même si certains petits organismes ne sont pas invités à participer aux sondages auprès des fonctionnaires en raison de leur statut d'employeur distinct, la moitié des organismes ont participé au sondage de 1999 et deux organismes ont l'intention de participer également à celui de 2002. À part cette initiative à l'échelle du gouvernement, la plupart des petits organismes sont satisfaits de l'évaluation du moral des employés en ayant recours à des méthodes informelles telles que les échanges quotidiens, les réunions périodiques du personnel, les retraites tenues à chaque semestre, la politique de la porte ouverte, les entrevues de fin d'emploi et les rencontres pour l'évaluation des employés. Ils évaluent également les indicateurs de la satisfaction des employés tels que le taux d'absentéisme, le nombre de griefs et les commentaires des gestionnaires. Les très petits organismes estimaient que les sondages auprès des employés dans un organisme comptant dix ETP ne sont pas appropriés puisqu'il serait difficile d'assurer la confidentialité. Certains petits organismes « plus importants » étaient favorables à l'idée de mettre en œuvre un mécanisme plus formel pour mesurer la satisfaction des employés.

La plupart des organismes ont un milieu de travail satisfaisant où le personnel est considéré comme un atout essentiel et où les communications régulières sont efficaces. Dans près de la moitié des organismes, on encourage la participation des employés tandis que d'autres organismes travaillent à l'amélioration des communications. Quatre organismes ont signalé qu'on mettait l'accent sur la conciliation entre les obligations professionnelles et personnelles tel que le démontrent les horaires flexibles, les horaires de travail comprimé ou le télétravail. Bien que l'on encourage l'avancement professionnel, un fait demeure au sein de nombreux petits organismes, soit que les possibilités internes sont limitées en raison de la taille de l'organisme et souvent en raison du taux de roulement peu élevé. Les organismes tentent de palier à cette situation en offrant des affectations intérimaires, des détachements et des mutations, dans la mesure du possible.

La plupart des petits organismes adoptent une approche informelle et commune pour gérer la charge de travail qu'ils jugent adéquate étant donné leur taille. Les cadres supérieurs s'assurent que la charge de travail est raisonnable en s'entretenant tous les jours avec les employés. Les réunions de planification et les statistiques de fonctionnement au sujet de la charge de travail servent initialement à répartir le travail pour les grands projets et les réunions régulières du

personnel permettent aux employés de présenter les progrès accomplis par rapport à leurs plans de travail. Près de la moitié des organismes se fient également à leurs taux de maintien positif comme indicateur d'un effectif durable.

Dans un peu plus de la moitié des organismes, les gens sont valorisés et traités avec respect. Ils s'expriment sans peur de représailles. Divers mécanismes permettent la participation des employés et le partage de l'information, notamment : les réunions périodiques du personnel, les groupes de travail, les consultations, les projets spéciaux et les retraites annuelles. La valorisation des employés est mise en évidence grâce à des exercices en vue de promouvoir le travail d'équipe, à l'utilisation d'une boîte à suggestions et à la présentation de plaques pour longs services. Quelques organismes éprouvent des difficultés au niveau des communications entre les cloisonnements organisationnels.

Un peu plus de la moitié des organismes disposent d'un programme officiel de récompense et de reconnaissance, bien que certains organismes rencontrent certains problèmes, notamment : le programme n'est pas très actif et doit être revitalisé ; la perception d'une application injuste du programme et le fait de ne pas favoriser les pratiques innovatrices. Pour les organismes n'ayant pas de programme de récompense et de reconnaissance, ils doivent comprendre ce que les employés valorisent pour ce qui est des récompenses et de la reconnaissance afin de mettre en œuvre un nouveau programme qui répond à ces attentes et afin de définir et de communiquer les types de comportements récompensés.

Compétences nécessaires à l'application des pratiques modernes de gestion

Trois organismes ont des profils de compétences qui incluent les compétences nécessaires à l'application des pratiques modernes de gestion, dont un organisme qui prépare actuellement les profils ainsi qu'une analyse des lacunes et un autre organisme qui a en place des profils pour l'échelon EX seulement. Quelques organismes ont indiqué que certaines compétences avaient été définies, notamment à l'aide des descriptions de fonctions, mais qu'elles n'incluaient pas les compétences particulières nécessaires à l'application de la gestion moderne.

Bien que la formation soit offerte dans tous les organismes, six organismes évalués favorisent activement la formation et deux organismes ont précisé qu'un financement adéquat était réservé pour la formation. Dans un organisme qui accorde une grande valeur à la formation, des séances d'encadrement sont organisées ainsi que des déjeuners-causeries. Cependant, il n'existe aucun plan officiel de formation et l'organisme a l'intention de nommer un coordonnateur de la formation générale. Dans un autre organisme qui fait face à un problème de roulement élevé, des contrats d'apprentissage et de maintien sont conclus avec chaque employé. Dans le seul organisme qui a précisé avoir un plan officiel de formation, on a souligné la nécessité de faire concorder le plan de manière plus stratégique avec les évaluations de rendement. Par ailleurs, deux organismes ont indiqué que les besoins de formation étaient spécifiés dans le cadre du processus d'évaluation des employés. Et un organisme a signalé que bien qu'il favorise grandement la formation, il est parfois difficile pour les employés d'assister aux séances de formation en raison du travail imprévisible. Même si d'autres organismes n'ont pas mentionné la question de l'accès à la formation, il peut s'agir d'un facteur étant donné la taille des petits organismes et, par conséquent, leur capacité limitée de remplacement.

Quatre organismes ont indiqué la nécessité de déterminer le sens des pratiques modernes de gestion et de préciser les attentes à l'égard des gestionnaires et des employés également. Ils ont précisé que de telles attentes devraient être communiquées à tous les employés et soulignées dans les accords de rendement des EX et dans les évaluations des employés. Aucun organisme n'a indiqué que des attentes différentes peuvent s'appliquer aux spécialistes fonctionnels, mais cette situation peut être particulière dans le contexte des petits organismes où les employés assument de nombreux rôles, ce qui rend la différenciation entre les postes peut-être moins apparente.

Le prix de la réussite

Les organismes ont indiqué que pour s'améliorer au niveau des compétences nécessaires à l'application des pratiques modernes de gestion, il leur fallait :

- Définir les profils des compétences nécessaires à l'application des pratiques modernes de gestion pour les gestionnaires et, éventuellement, pour tous les employés.
- Cerner les lacunes au niveau des compétences en gestion requises pour les pratiques modernes de gestion.
- Introduire les compétences requises pour la gestion moderne dans les cours de formation en gestion.
- Améliorer le processus d'évaluation du rendement en intégrant les attentes à l'égard des compétences en matière de gestion moderne de manière plus systématique et stratégique.
- Envisager l'établissement de partenariats avec d'autres petits organismes afin de dispenser la formation concernant les pratiques et les techniques modernes de gestion (par exemple, la gestion des risques).

Satisfaction du personnel

La moitié des organismes ont déclaré avoir participé au sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux et trois organismes avaient l'intention de participer au sondage de 2002. Deux organismes ont indiqué que des plans d'action avaient été élaborés pour régler les questions soulevées au sein de leur organisme par suite du sondage de 1999. Il est à noter que certains organismes sont des employeurs distincts et que, par conséquent, ils n'ont pas été invités à participer à cette initiative de la fonction publique.

> L'organisme compte seulement dix ETP et il n'y a pas lieu de mesurer et de surveiller la satisfaction des employés de manière formelle. Un sondage officiel auprès des employés pourrait entraîner des problèmes de confidentialité.
>
> *Déclaration figurant dans un rapport d'évaluation des capacités*

Deux organismes croient qu'il ne serait pas approprié de mener des sondages auprès de leurs employés ou que des sondages ne sont pas nécessaires étant donné que ce sont de très petits organismes et, selon eux, les méthodes informelles sont efficaces pour évaluer le moral des employés. Quatre autres organismes utilisent également des méthodes informelles bien que l'un d'entre eux estime qu'un mécanisme formel serait nécessaire pour mesurer la satisfaction des employés. Parmi les méthodes informelles, mentionnons : les échanges quotidiens, les réunions périodiques du

personnel, les retraites tenues à chaque semestre, la politique de la porte ouverte, les entrevues de fin d'emploi, les rencontres pour l'évaluation des employés et l'évaluation des indicateurs de la satisfaction des employés tels que le taux d'absentéisme, le nombre de griefs et les commentaires des gestionnaires.

Deux organismes ont indiqué que la satisfaction des employés faisait partie intégrante de leurs objectifs stratégiques tel qu'il est indiqué dans les rapports sur les plans et les priorités. L'un d'entre eux a un programme de prix et de reconnaissance dont son administrateur est champion. Un autre organisme parraine des activités en vue d'améliorer le moral des employés telles que des cartes de fête et une boîte à suggestions. De plus, un organisme a mis en place une équipe chargée de l'amélioration du milieu de travail afin de discuter des questions relatives à la satisfaction des employés et de les résoudre.

Pour ce qui est des problèmes particuliers à régler à l'égard de la satisfaction des employés, deux organismes ont signalé les problèmes suivants : le roulement élevé des employés qui est particulièrement crucial dans un petit organisme et la perception que le processus de dotation n'est pas suffisamment transparent.

Le prix de la réussite

Voici certaines des mesures que devaient prendre les organismes :

- Un mécanisme formel pour évaluer la satisfaction des employés et pour surveiller les progrès accomplis à l'égard de questions cruciales.
- Un service central pour recueillir, de manière structurée, de l'information au sujet de la satisfaction des employés et pour élaborer un plan d'action au sujet des questions cruciales.
- Tenir régulièrement des discussions avec les employés, peut-être avec l'aide d'un animateur de l'extérieur, en vue de partager les préoccupations et les questions dans le cadre d'un dialogue ouvert.
- Envisager l'utilisation d'une boîte à suggestions.

Milieu de travail propice[3]

Quatre organismes ont déclaré avoir un milieu de travail satisfaisant où le personnel est considéré comme un atout essentiel. Quatre autres organismes ont indiqué que les communications continues étaient efficaces grâce à divers moyens tels que : les réunions du personnel formelles et informelles, les retraites annuelles, les bulletins, les activités sociales, Intranet, les messages électroniques et la transmission de documents. Parmi ces huit organismes, quatre d'entre eux invitent les employés à participer aux réunions, par exemple en incluant des points à l'ordre du jour. Des

> Un groupe d'employés, sélectionnés à partir d'une liste de bénévoles, ont récemment été invités à une retraite pour la planification stratégique où ils ont eu la possibilité de faire des commentaires au sujet du cadre de gestion de l'organisme.
>
> Déclaration figurant dans un rapport d'évaluation des capacités

[3] Parmi les 10 organismes, un seul n'a pas été évalué pour ce critère puisque son évaluation des capacités a été faite par rapport aux 34 critères qui n'incluaient pas l'actif.

cadres supérieurs d'un organisme ont déclaré avoir une pratique innovatrice en vue de permettre aux employés de faire des commentaires et des suggestions à l'aide d'une approche structurée (voir l'encadré ci-haut).

Les deux derniers organismes indiquent qu'ils déploient des efforts en vue d'établir un style de travail favorisant davantage la participation de même que des communications bilatérales à tous les niveaux. Les obstacles sont la mentalité de cloisonnement et la culture organisationnelle redoutant les risques.

Bien que les organismes tentent de promouvoir l'avancement professionnel, une réalité demeure pour de nombreux petits organismes ; tel que le mentionnent trois d'entre eux dans ce processus, soit que les possibilités internes d'avancement sont limitées en raison de la taille des organismes et en raison souvent des taux de roulement peu élevés. Néanmoins, ces trois organismes encouragent les affectations intérimaires, les détachements et les mutations, dans la mesure du possible.

> L'un des défis que doit relever un petit organisme est la difficulté de fournir un plan de carrière au personnel. Il s'agit d'un élément contribuant au problème de maintien des employés de l'organisme. Toutefois, les cadres supérieurs adoptent des mesures telles que le nouveau programme de fierté et de reconnaissance.
>
> *Déclaration figurant dans un rapport d'évaluation des capacités*

Quatre organismes ont déclaré qu'ils mettaient l'accent sur la conciliation entre les obligations professionnelles et personnelles tel que le démontrent les horaires flexibles, les horaires de travail comprimé ou le télétravail.

Un organisme a signalé qu'il y avait des divergences d'opinions entre les gestionnaires et les employés au sujet de ses communications internes : certains croyaient que des améliorations étaient nécessaires alors que d'autres étaient satisfaits. Cela peut dépendre du poste occupé par la personne au sein de l'organisme. Néanmoins, les employés ont indiqué qu'ils désireraient obtenir plus d'information au sujet du rendement de l'organisme comme l'indique le commentaire éloquent suivant : nous travaillons ferme jour après jour, mais nous n'avons aucune idée de l'efficacité de l'organisme ».

Le prix de la réussite

Voici certaines des mesures que devaient prendre les organismes :

- Mieux utiliser les réunions périodiques du personnel pour faire part des réussites et des défis à relever.
- Fournir plus d'information au personnel au sujet du rendement de l'organisme, notamment au moyen d'une stratégie de mesure du rendement.
- Élaborer une stratégie de communications internes.
- Envisager la tenue d'un sondage annuel au sujet de la satisfaction des employés qui inclurait une évaluation de la charge de travail.

- Explorer les possibilités de regroupement avec d'autres petits organismes (par exemple, des services partagés pour la TI) afin de régler les problèmes de remplacement et d'élargir les possibilités d'avancement professionnel.

Effectif durable[4]

Deux organismes ont indiqué qu'ils disposaient de certaines mesures pour évaluer la charge de travail. Dans un organisme, le travail relié à chaque étape du processus est évalué en nombre de jours afin de respecter l'échéancier déterminé à l'avance par la loi. Néanmoins, la charge de travail qui est répartie et contrôlée par les gestionnaires, est un problème puisque l'organisme n'a aucun contrôle sur le nombre et la complexité des dossiers soumis, ce qui crée souvent un retard dans les travaux. Dans l'autre organisme où la charge de travail ne pose pas de problème, le travail et les dates d'échéance sont établis en fonction des plans, des priorités et des ressources disponibles. De plus, ont tient compte des besoins personnels et des demandes et on y répond dans la mesure du possible.

> La charge de travail est élevée dans certaines directions hiérarchiques de l'organisme. Étant donné la nature de l'organisme et la charge de travail imprévisible, il est difficile d'établir des mesures de travail adéquates. L'organisme devra s'efforcer de corriger la répartition des ressources (financières et humaines) entre les directions hiérarchiques.
>
> La charge de travail et les dates d'échéance sont établies dans les plans opérationnels. Les gestionnaires et les employés indiquent qu'ils connaissent leurs responsabilités et qu'ils savent comment leur rôle s'intègre aux plans opérationnels.
>
> *Déclaration figurant dans un rapport d'évaluation des capacités*

Les autres organismes suivent une méthode informelle et commune pour gérer la charge de travail qu'ils considèrent adéquate étant donné que ce sont de petits organismes. Par conséquent, les gestionnaires rencontrent les employés et c'est grâce à des entretiens quotidiens avec ces derniers que les cadres supérieurs s'assurent que la charge de travail est raisonnable. Par ailleurs, les réunions de planification permettent de répartir le travail pour les projets importants à partir de discussions ouvertes et également de certaines statistiques de fonctionnement au sujet de la charge de travail. Les réunions périodiques du personnel permettent aussi aux employés de rendre compte des progrès accomplis. Les plans de travail sont modifiés, au besoin, pour s'assurer que la charge de travail est équilibrée.

Quatre organismes utilisent leurs taux positifs de maintien du personnel comme un indicateur d'effectif durable qui assure la tenue d'une mémoire organisationnelle ferme. Cinq organismes offrent à leurs employés des régimes de travail souple, notamment : des horaires de travail comprimés, le télétravail, les semaines de travail réduites et les congés auto-financés, bien qu'un organisme ait mentionné que certaines limites s'appliquent du fait qu'il s'agit d'un petit organisme. De plus, deux organismes ont signalé que les possibilités d'avancement professionnel étaient quelque peu limitées en raison de leur taille. Ils ont l'intention d'explorer des façons

[4] Parmi les 10 organismes, un seul n'a pas été évalué pour ce critère puisque son évaluation des capacités a été faite par rapport aux 34 critères qui n'incluaient pas l'actif.

d'améliorer l'avancement professionnel tout en continuant de documenter les processus permettant de conserver une mémoire organisationnelle. Une idée innovatrice proposée par un organisme était d'explorer les possibilités de regroupement avec d'autres petits organismes (par exemple, des services partagés pour la TI) afin de régler les problèmes de remplacement et d'élargir les possibilités d'avancement professionnel. De plus, deux organismes ont commencé à élaborer un plan de relève.

Le prix de la réussite

Voici certaines des mesures que devaient prendre les organismes :

- Améliorer le système actuel de rapports sur les dépenses et de comptabilité du temps pour assurer le suivi de la productivité.
- Déterminer les problèmes à partir du sondage au sujet de la satisfaction des employés à l'échelle du gouvernement et élaborer un plan d'action afin de régler ces problèmes.
- Déterminer les moyens de déplacer les ressources efficacement en vue de faire face à la charge de travail imprévisible.
- Préparer un plan de relève.
- Explorer des moyens d'améliorer les possibilités d'avancement professionnel, y compris le regroupement avec d'autres petits organismes pour les services partagés.

Valorisation de la participation du personnel[5]

Deux organismes ont déclaré plus précisément que les employés étaient valorisés et traités avec respect. L'un d'entre eux prépare des notes de service versées dans les dossiers afin d'officialiser la reconnaissance du travail des employés. Dans quatre autres organismes, on encourageait un niveau élevé de participation et les employés s'exprimaient librement sans peur de représailles. Divers mécanismes permettaient la participation des employés et le partage de l'information, notamment : les réunions périodiques du personnel, les groupes de travail, les consultations, les projets spéciaux et les retraites annuelles. Dans l'un de ces organismes, la principale priorité de l'administrateur était que les employés reconnaissent que l'organisme offre un milieu de travail de choix.

[5] Pour l'organisme évalué par rapport aux 34 critères, les résultats à l'égard du critère relié aux « mesures incitatives » ont été utilisés pour le critère « Valorisation de la participation du personnel ».

Trois organismes ont signalé que des efforts étaient déployés en vue d'instaurer une culture organisationnelle favorisant davantage la participation. Un organisme a précisé que même si le travail d'équipe et le partage de l'information sont efficaces dans les unités cloisonnées, les communications entre ces cloisonnements sont plus limitées et les régions se sentent « en dehors du circuit ». Dans trois organismes, la valorisation des employés était mise en évidence grâce à des exercices en vue de promouvoir le travail d'équipe, à l'utilisation d'une boîte à suggestions et à la présentation de plaques pour longs services. On encourageait l'apprentissage continu dans trois organismes.

> L'organisme a mis sur pied un comité en vue de se pencher sur la reconnaissance du travail des employés. Certains critères ont été définis, un processus formel est en place et toutes les demandes sont examinées. De plus, l'administrateur général présente lui-même les prix aux employés au cours d'une cérémonie spéciale. Néanmoins, on estime que le programme de récompense n'est pas appliqué équitablement.
>
> *Déclaration figurant dans un rapport d'évaluation des capacités*

Six organismes ont déclaré que des programmes officiels de récompense et de reconnaissance étaient en place et trois d'entre eux avaient également un comité des prix. Toutefois, dans l'un de ces organismes, le programme et le comité devaient être revitalisés ; dans un autre organisme, on estime que le programme de récompense n'est pas appliqué équitablement. Encore dans un autre organisme, le programme n'est pas jugé efficace pour encourager l'innovation dans une culture organisationnelle où toutes les nouvelles initiatives doivent être approuvées par l'administrateur général de l'organisme.

Dans un organisme, il y avait auparavant un programme de récompense et de reconnaissance, mais les employés n'en étaient pas satisfaits. Il fait donc actuellement l'objet d'un examen. L'organisme a indiqué qu'il fallait comprendre ce que les employés valorisent pour les récompenses et la reconnaissance afin de mettre en œuvre un nouveau programme qui réponde à ces attentes. Un autre organisme estimait qu'il fallait définir et communiquer les types de comportement qui devraient être récompensés.

Le prix de la réussite

Lorsqu'on constatait des difficultés, les organismes affichaient les besoins suivants :

- Favoriser davantage le travail en équipe en vue d'aider à régler les questions horizontales et envisager davantage la reconnaissance du travail en équipe.
- Souligner l'importance du personnel dans la documentation officielle que l'organisme transmet aux clients.
- Recourir davantage aux récompenses instantanées.
- Déterminer des manières d'améliorer la participation.
- Évaluer les avantages d'établir un programme officiel de récompense et de reconnaissance.
- Officialiser le rôle des gestionnaires en vue d'inclure des activités régulières et démontrables relativement à la reconnaissance du travail des employés.

Responsabilisation distincte

Critères

L'élément Responsabilisation distincte a été évalué par rapport à quatre critères – *clarté des responsabilités et de l'organisation, accords de rendement et évaluations, appui d'experts* et *rapports externes.*

Conclusions partielles

Pour la plupart des organismes, les rôles et les responsabilités sont clairement définis et compris à tous les niveaux de l'organisme. Certaines difficultés signalées incluent notamment un écart au niveau de la responsabilisation en raison de l'absence de planification et de rapports au niveau opérationnel ; les responsabilités des gestionnaires relatives aux pratiques de la fonction moderne de contrôleur ; la responsabilisation pour les écarts budgétaires, notamment pour la péremption des fonds ; la responsabilité à l'égard des nouveaux domaines de la gestion moderne tels que la mesure du rendement et la gestion des risques.

Tous les organismes, à l'exception d'un seul, ont indiqué que des accords de rendement étaient en place pour tous les cadres de direction et les gestionnaires bénéficiant d'une rémunération au rendement. Pour ce qui est des gestionnaires ne touchant pas de rémunération au rendement et des autres employés, deux organismes seulement ont des accords de rendement officiels. Des évaluations annuelles du rendement sont préparées dans neuf organismes sur dix, sauf que pour trois d'entre eux, ces évaluations s'appliquent uniquement aux gestionnaires et non pas aux employés. La plupart des organismes documentent le processus d'évaluation, mais quelques organismes tiennent seulement des discussions.

Dans la plupart des organismes, on compte suffisamment d'experts fonctionnels pour appuyer efficacement la haute direction dans le processus décisionnel. Les spécialistes travaillent en étroite collaboration avec les gestionnaires, ils sont attentifs et offrent des services de haute qualité, ils ont les outils nécessaires pour exécuter leur travail et connaissent généralement le contexte opérationnel et administratif de l'organisme. Une pratique utilisée au sein des petits organismes est le fait de recourir souvent à des experts de l'extérieur pour obtenir l'appui nécessaire de spécialistes. Les organismes considèrent que cette pratique est plus rentable que de doter les postes de façon permanente. Cette pratique permet également d'obtenir des conseils plus indépendants de la part d'experts. La moitié des organismes ont déclaré recourir à des services de l'extérieur soit au moyen de marchés de services professionnels à court terme ou de marchés de sous-traitance avec le secteur privé ou d'autres ministères gouvernementaux.

Tous les organismes se conformaient aux exigences législatives et réglementaires applicables en matière de rapports et répondaient, par conséquent, au besoin d'information du Parlement et des organismes centraux en vue des rapports sur les plans et les priorités, des rapports ministériels sur le rendement, des comptes publics et d'autres rapports exigés par la loi et ceux non exigés. Trois organismes ont précisé que leurs RPP et leurs RMR respectaient la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) et renfermaient de l'information financière et non financière. Deux autres organismes ont indiqué un lien direct entre leurs

rapports externes et la planification opérationnelle interne. La majorité des organismes ont recueilli des commentaires favorables de la part des organismes centraux en ce qui a trait à leurs rapports externes et quelques organismes utilisent grandement Internet pour aider à satisfaire aux exigences en matière de rapports externes.

Clarté des responsabilités et de l'organisation

Dans neuf organismes, les rôles et les responsabilités sont clairement définis et compris à tous les niveaux de l'organisme. Un organisme cependant a indiqué une importante lacune relativement à la responsabilisation en raison de l'absence d'un système de rapports et de planification opérationnel qui exigerait que les gestionnaires établissent des objectifs mesurables dans le Rapport sur les plans et les priorités et qu'ils en rendent compte régulièrement.

Dans l'autre organisme, la plupart des responsabilités étaient comprises de façon implicite mais elles n'étaient pas définies dans tous les cas ni reliées à l'atteinte des résultats. Certaines responsabilités relatives à des aspects particuliers du rendement n'étaient pas claires. Certains gestionnaires et certains employés croient également que l'organisme est hiérarchisé. De plus, aucun gestionnaire n'est désigné dans les régions pour régler les problèmes administratifs et opérationnels, ce qui sème la confusion quant à savoir qui est responsable de quoi.

> Certains gestionnaires et certains employés croient que l'organisme est hiérarchisé. Par exemple, une certaine confusion règne quant à la distinction entre le poste de direction des enquêtes et celui de directeur général des opérations d'enquêtes et on estime qu'il y a un chevauchement dans les postes. On croit également que les hauts fonctionnaires sont trop nombreux du côté du soutien.
>
> *Déclaration figurant dans un rapport d'évaluation des capacités*

Un organisme a mentionné que les rôles et les responsabilités concernant les pratiques de la fonction moderne de contrôleur n'étaient pas clairs et qu'il fallait définir et communiquer les pratiques exemplaires au moyen peut-être de séances de sensibilisation à l'intention des gestionnaires afin qu'ils sachent comment mettre en pratique les concepts. De plus, quatre organismes ont déclaré ne pas avoir de fonction ou de rôle administratif distinct en vue de coordonner le travail dans des secteurs clés de la fonction moderne de contrôleur tels que la mesure du rendement et les rapports et la gestion des risques.

Deux organismes ont indiqué que leur document portant sur la délégation des pouvoirs était bien compris et qu'il indiquait les responsabilités et les budgets. Tous les nouveaux employés étaient informés au sujet de l'organigramme pendant un programme d'orientation. Toutefois, dans un organisme, il y a très peu de responsabilisation pour les écarts budgétaires, notamment pour la péremption des fonds.

Le prix de la réussite

Lorsqu'on constatait des difficultés, les organismes affichaient les besoins suivants :

- Clarifier les responsabilités des gestionnaires à l'égard des pratiques de la fonction moderne de contrôleur.
- Envisager des séances de sensibilisation afin de définir et d'opérationaliser les pratiques de la fonction moderne de contrôleur et d'assigner adéquatement les rôles et les responsabilités.
- Clarifier les responsabilités à l'égard de la mesure du rendement et des rapports et de la gestion des risques.

Accords de rendement et évaluations

Tous les organismes, à l'exception d'un seul, ont indiqué que des accords de rendement étaient en place pour tous les cadres de direction et les gestionnaires touchant une rémunération au rendement (un organisme ne compte aucun poste au niveau EX). En général, les accords de rendement incluaient des engagements clés et des objectifs de rendement ainsi que des plans de formation, bien que deux organismes aient précisé que les engagements et les objectifs étaient tellement généraux que tous les gestionnaires les réalisaient. Le seul organisme n'ayant pas d'accord de rendement pour ses cadres supérieurs définit seulement des buts et des objectifs au niveau de la division. Il se peut que l'organisme envisage de préparer des accords de rendement pour les cadres supérieurs.

> Les critères d'évaluation du rendement au niveau des EX ne reflètent pas systématiquement le rendement au plan financier et opérationnel. Les objectifs de rendement ne sont pas toujours mesurés à l'aide d'indicateurs précis ou de travaux livrables.
>
> *Déclaration figurant dans un rapport d'évaluation des capacités*

Pour ce qui est des autres gestionnaires (sans rémunération au rendement) et des employés, seulement deux organismes disposent d'accords de rendement officiels qui renferment des objectifs de rendement et des attentes. Dans un autre organisme, il y a quelques accords de rendement à la discrétion des gestionnaires. Et un autre organisme, celui qui ne compte aucun poste au niveau EX, envisage de préparer des accords de rendement pour les gestionnaires et les employés.

> Les gestionnaires qui concluent des accords de rendement ont tendance à croire que les activités indiquées dans leurs accords traduisent l'orientation de l'organisme et leur permettent d'orienter leurs efforts vers les priorités organisationnelles.
>
> *Déclaration figurant dans un rapport d'évaluation des capacités*

Seulement deux organismes ont discuté du lien entre les accords de rendement et la planification opérationnelle, l'un ayant un tel lien et l'autre ne l'ayant pas. Les organismes n'ont pas précisé si les accords de rendement portaient sur l'atteinte des résultats plutôt que sur la réalisation des activités, à l'exception d'un organisme qui a souligné l'accent mis sur les activités.

Des évaluations annuelles du rendement sont préparées dans neuf organismes sur dix, sauf que pour trois d'entre eux, ces évaluations s'appliquent uniquement aux gestionnaires et non pas aux employés. La plupart des organismes documentent le processus d'évaluation, mais quelques

organismes tiennent seulement des discussions. Un organisme a déclaré que ses évaluations du rendement par écrit renfermaient seulement quelques renseignements et il a l'intention de revitaliser le processus d'évaluation. Dans un organisme, il est à la discrétion des gestionnaires d'évaluer les employés par écrit ou oralement ou bien de mener une évaluation ou non ; cependant, une évaluation par écrit est obligatoire pour les employés dont le rendement est médiocre ou les employés difficiles et cette évaluation doit être versée aux dossiers.

Le prix de la réussite

Les organismes affichaient les besoins suivants :

- Inclure de l'information plus pertinente au sujet du rendement dans les accords de rendement.
- Évaluer le processus d'évaluation du rendement et d'établissement des objectifs.
- Élaborer un système intégré de rapports sur le rendement pour établir un lien entre le rendement organisationnel (à partir des RPP/RMR) et le rendement individuel (à partir des profils de compétences et des accords de rendement) et inclure les priorités à l'égard de la fonction moderne de contrôleur.
- Envisager d'utiliser les accords de rendement au-delà du niveau EX.

Appui d'experts

Parmi les dix organismes, sept d'entre eux ont indiqué qu'ils avaient un nombre suffisant d'experts fonctionnels pour appuyer efficacement la haute direction dans le processus décisionnel. Ils ont mentionné que les spécialistes travaillent en étroite collaboration avec les gestionnaires, qu'ils sont attentifs et qu'ils offrent des services de haute qualité ; ils ont les outils nécessaires pour exécuter leur travail et connaissent généralement le contexte opérationnel et administratif de l'organisme. Certains ont utilisé des termes tels que « partenaires qui ajoutent de la valeur » et « éléments de soutien » pour décrire le rôle des spécialistes fonctionnels. Un organisme a mentionné que la SIF a entraîné la décentralisation de certaines activités relatives au traitement des opérations financières dans les régions, ce qui a permis aux employés des finances de l'administration centrale de mettre davantage l'accent sur les conseils stratégiques, l'analyse et l'élaboration de politiques. Néanmoins, l'organisme était d'avis que les capacités dans ces domaines nécessitaient encore des améliorations.

Naturellement, dans les petits organismes, la même personne peut être le spécialiste de plus d'un domaine, y compris les finances, les ressources humaines et la technologie de l'information. De plus, une pratique utilisée au sein des petits organismes est le fait de recourir souvent à des experts de l'extérieur pour obtenir l'appui nécessaire de spécialistes. Certains services sont nécessaires de façon sporadique alors que d'autres sont requis à plus long terme, mais dans les deux cas, un employé permanent à temps plein n'était pas jugé nécessaire. La moitié des organismes ont déclaré recourir à des services de l'extérieur, soit au moyen de marchés de services professionnels à court terme ou de marchés de sous-traitance avec des experts-conseils ou d'autres ministères fédéraux (par exemple, Industrie Canada offre des services de courrier et Patrimoine canadien offre des services de gestion des ressources humaines). Certains organismes croient que cette pratique est plus rentable que de doter les postes de façon permanente et cela permet également d'obtenir des conseils d'experts plus indépendants.

> Les services financiers ont été confiés en sous-traitance à un expert-conseil en services financiers qui assume la fonction d'agent principal à temps plein et qui est responsable de certains aspects de la gestion financière. L'expert-conseil travaille en collaboration avec le directeur exécutif qui supervise chaque aspect de la fonction.
>
> L'organisme a recours à des experts-conseils de l'extérieur pour l'appui des experts au besoin. Par exemple, on a retenu les services d'un expert-conseil de l'extérieur pour préparer de l'information au sujet des comptes publics et cette personne continue d'offrir des conseils au sujet de la gestion financière et de la comptabilité.
>
> *Déclarations figurant dans les rapports d'évaluation des capacités*

Les problèmes que les organismes ont cernés sont les suivants : les spécialistes financiers orientent leurs efforts vers la conformité et sont considérés comme des « contrôleurs » ; les rôles fonctionnels, bien qu'ils soient définis, ne sont pas bien communiqués ou compris ; le rôle consultatif des spécialistes des RH n'est pas défini clairement ; les spécialistes fonctionnels ne comprennent pas la complexité des opérations, ce qui crée des tensions entre les fonctions relatives aux opérations et les fonctions de soutien administratif ; et l'absence de spécialistes dans certains domaines tels que les communications internes et la mesure du rendement.

Le prix de la réussite

Voici certaines des mesures que devaient prendre les organismes :

- Explorer l'utilisation accrue de l'impartition des services pour appuyer les fonctions administratives.
- Travailler au renforcement d'un partenariat solide entre le personnel opérationnel et les spécialistes.
- Envisager l'ajout de nouveaux spécialistes pour les communications internes et la mesure du rendement (au moyen de marchés de services si des postes à temps plein ne sont pas justifiés).
- Communiquer les normes de service (lorsqu'elles existent) pour les activités des spécialistes.

Rapports externes

Tous les organismes se conformaient aux exigences législatives et réglementaires applicables en matière de rapports et répondaient, par conséquent, au besoin d'information du Parlement et des organismes centraux en vue des rapports sur les plans et les priorités, des rapports ministériels sur le rendement, des comptes publics et d'autres rapports exigés par la loi et ceux non exigés.

Trois organismes ont précisé que leurs RPP et leurs RMR respectaient la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) et renfermaient de l'information financière et non financière. Deux autres organismes ont indiqué un lien direct entre leurs rapports externes et la planification opérationnelle interne. Un autre organisme, où un tel lien direct n'était pas évident, a indiqué néanmoins que ses cadres supérieurs étaient satisfaits de la qualité des rapports. Dans seulement un organisme, le RMR était perçu comme de la paperasserie pour satisfaire aux exigences des organismes centraux. Ils envisagent d'inclure, dans le RMR, d'autres renseignements sur le rendement afin que le rapport soit plus pertinent et plus utile pour les gestionnaires et les employés.

La majorité (six sur dix) des organismes avaient recueilli des commentaires favorables au sujet de leurs rapports externes de la part des organismes centraux et dans un cas en particulier, de la part d'un groupe d'intervenants au sujet de la qualité et de la disponibilité de ses rapports externes. Deux organismes ont indiqué qu'ils utilisaient beaucoup Internet pour satisfaire aux exigences en matière de rapports externes.

Le prix de la réussite

Voici certaines des mesures que devaient prendre les organismes :

- Accroître l'utilité des RMR en incorporant de l'information plus pertinente au sujet de la mesure du rendement.

- Définir les besoins d'information financière et non financière pour les rapports externes et établir, par la suite, un processus en vue de la collecte de données et de la préparation de rapports.
- Rationaliser le processus (c'est-à-dire, la disposition, les délais, le contenu) en vue de la production des rapports annuels.